MAJOR ORIENTATIONS

1992 - 1996

GOVERNMENT TELECOMMUNICATIONS AGENCY

Canada

Should you need further information about this publication or wish to obtain additional copies, please contact the Corporate Policy and Public Affairs Directorate at (613) 990-8000.

Over 50% recycled paper including 10% post-consumer fibre

M - Official mark of Environment Canada

Major Orientations

Government Telecommunications Agency

1992 – 1996

93-01855/

A Word from the President

I am delighted to present you with the abridged version of the 1992-1996 Government Telecommunications Agency Business Plan, which defines the major objectives that GTA has set itself for the next few years.

The direction we have taken has of course been approved by the Government Telecommunications Council and the Telecommunications Advisory Panel.

The Plan thus describes the current context in which our Agency operates, and the critical success factors that have been identified to ensure that we provide value-added service designed to fully meet our customers' expectations. The Business Plan summarizes the action plans that have been formulated for management, common services delivery and the Architect Program. It also includes a report on each product and the achievements of the last fiscal year.

Needless to say, our accomplishments as a dynamic organization depend on mutual support and dialogue.

I therefore invite Agency personnel to read this summary. I hope that it will help you harmonize your activities with the "major orientations" adopted by GTA for the next five years.

Best regards,

René Guindon

TABLE OF CONTENTS

INTRODUCTION 1

EXTERNAL ENVIRONMENT 1

INTERNAL ENVIRONMENT 5

CRITICAL SUCCESS FACTORS 8

ACTION PLAN 10

PERFORMANCE INDICATORS 16

REGIONS' ACTION PLANS 18

GTA ACCOMPLISHMENTS THIS PAST YEAR 21

ACTIVITY SCHEDULE 25

CONCLUSION 28

INTRODUCTION

This publication summarizes the Government Telecommunications Agency's 1992-1996 Business Plan. However, all confidential information and financial projections have been omitted.

The purpose of this document is to present the outline of the activities, both present and future, which attest to the dynamics of GTA – a value-added organization.

EXTERNAL ENVIRONMENT

The Federal Government

The government's objectives for improved program delivery, increased productivity, enhanced service to the public, decentralization and a modern civil service characterized by managerial empowerment are all dependent in part on communications and technology.

However, constitutional initiatives may result in the transfer of traditional federal powers and program responsibilities to the provinces. Should this occur, there would be a significant demand for new telecommunications services linking federal and provincial information handling systems.

Major Government Telecommunications Agency (GTA) customers, through the Government Telecommunications Council (GTC), have asked GTA to develop services which will assist them in re-engineering the business of government, in particular as it relates to improving service to the public and increasing the effectiveness and efficiency of government. The advent of open standards and related services provides opportunities for redesigning government information technology applications.

GTA has been asked by the GTC to plan and develop the Architect Program to exploit these opportunities through interdepartmental cooperation and increased resources sharing. As managerial empowerment will give more autonomy to managers in the choice of technology and services, the GTC and the Telecommunications Advisory Panel (TAP) will play key roles in fostering common approaches to safeguard economies of scale and in facilitating interoperability of government systems.

The development of common approaches and directions for the evolution of government communications networks is coordinated through the TAP working groups. GTA has been given ultimate management and funding responsibilities for the Architect Program. Ongoing cooperation between GTA and the working groups' departmental members has already set the stage for further development of the Government Enterprise Network Architecture (GENA).

Customers are demanding more cost-effective services, lower usage charges, enhanced functionality, improved customer support, systems management and uniform availability of services across the country. These increasing demands are being made at the same time as departments are reviewing and rationalizing their communications budgets and are seeking ways to make more effective use of financial resources.

Most GTA customers are preparing Information Management Plans that define their departmental objectives for systems development and which frequently call for the integration of information systems and communications resources. GTA's customers expect the Agency's staff to be knowledgeable of these plans and to actively work to ensure that the required communications systems are available to support the departments' operational and management requirements over the next five to seven years.

Government Market

Total government telecommunications expenditures in 1990/91 were $887 million, of which $494.2 million was spent on either voice or data services. GTA captured 67.1% of this market compared to approximately 62% in 1989/90. Further analysis shows a highly concentrated market with 20 customers providing 76% of total GTA revenues.

The business challenge facing GTA is threefold:

(1) increase voice and data revenues;

(2) develop account plans and strategies to address business opportunities through the use of GTA services and to determine how GTA can assist its clients in the delivery of their programs; and

(3) ensure the orderly implementation of new services and the effective integration of technologies within customer departments.

THE CHALLENGES

Supply and Services Canada (SSC)

SSC is GTA's sixth largest customer with annual Agency billings of $8.5 million representing approximately 4% of GTA's business. SSC is working to upgrade numerous systems to an interconnected environment. GTA's current work with SSC on its router network service requirements is a key part of this effort.

GTA's challenge is to develop with SSC telecommunications services meeting its specific needs in a timely fashion and facilitating the implementation of key projects such as the Common Department Financial System (CDFS) and the Public Service Compensation System (PSCS).

Employment and Immigration Canada (EIC)

With telecommunications expenses of $42.5 million annually, EIC is the third largest government telecommunications services user. Its main thrust is to develop a strategy in response to departmental downsizing which will increase the efficiency, improve the economy and optimize the utilization of its networks and services.

GTA's challenge is to work with EIC in developing common services focusing on videoconferencing, satellite sharing and management information services for automatic call distribution systems.

Transport Canada (TC)

TC has a telecommunications budget of $49 million and a total of fifteen major networks with its voice network representing 45% of the overall expenditures. A network integration feasibility study indicated potential savings in excess of $80 million over the next ten years through optimizing and selectively integrating certain networks.

GTA's challenge is to work with TC to optimize departmental networks in both populated and remote parts of Canada, while maintaining services of the highest quality.

Royal Canadian Mounted Police (RCMP)

GTA supplies approximately 20% of the RCMP's voice communications services and is currently working with it to update and enhance its major analogue-based backbone network. The RCMP and GTA are jointly developing a network recommendation providing cost-effective, high-quality facilities to over 900 locations.

As part of this project, the challenge facing GTA is to build a strong partnership with the RCMP on the development and implementation of a shared satellite service for use within government.

The Telecommunications Industry

Digitizati on of the telecommunications networks has progressed to a point where significantly new valued-added services are becoming a reality. In particular, new video and high-speed data services will be implemented. For example, Electronic Funds Transfer (EFT) and Electronic Data Interchange (EDI) technologies will gain widespread acceptance over the next three to five years.

Satellite services have come of age in Canada and now appear to be competitive with terrestrial services. They offer significant opportunities for economical communications with remote areas and for carrier diversity in more populous areas of the country. Satellite service is ideally positioned to meet communications needs for the government as the decentralization process continues during the next few years.

Network prices are dropping and may well reach parity with U.S. prices. Local rates may increase as a partial offset to network pricing trends. There will be increased opportunity for private networks to minimize service risk through carrier diversity during the 1990's. The trend to outsourcing informatics services to system integrators appears to be gaining momentum in Canada.

New products and services are being offered by competitive organizations on a more frequent basis. Management capability has been greatly enhanced by the introduction of network management systems. Growth of private voice, video teleconferencing and high-speed data networks has resulted in a demand for these services. Enhancements to cellular technology, including the use of cellular telephony-based facsimile service and encryption, have resulted in expansion of the radio market. New developments in network management, PBX technology, building wiring and communications networks provide business opportunities and require the development of standards for government use.

The recent Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (CRTC) decisions on Stentor's Competitive Business Network (CBN-2) and Unitel's Mach III rate applications mark a step in the downward price trend. As for the CRTC decision on Unitel's switched voice service application, it will have a major impact on the industry. It is anticipated that major cable television companies, and Type 2 and international carriers will now enter the market with a variety of basic and value-added services.

INTERNAL ENVIRONMENT

GTA's Role

With lower network rates and carrier provided volume discounts available to major customers, GTA will move quickly to research and develop value-added services and deliver them to the market using bandwidth available to the Agency under volume purchase agreements. Introduction of these new services will offset anticipated reductions in revenues, resulting from planned carrier and GTA price reductions.

As the largest consumer of telecommunications services in Canada, the federal government will be the target of organizations competing in the telecommunications market. With GTA's confirmed mandate as an optional service provider, the competition will focus on the Agency's established customer base. GTA will work closely with its customers to ensure that services are purchased at the best price on behalf of the government as a whole and that significant value added is contributed to government networks by the Agency itself. The Agency will need to continue and enhance customer service programs to ensure that services levels are equal to or better than those offered by competitors. The overriding objective is to provide the optimum level of value to the Crown.

GTA'S Mandate and Mission

While the mandate of GTA is to act as the focal point for the government telecommunications architect function and the delivery of common telecommunications services within Canada, its mission is to bring information and telecommunications products and services to the government for effective delivery of services to Canadians.

In fulfilling its mission, GTA has developed a series of key objectives for the organization. These are:

- to provide efficient and effective telecommunications services offering better value for money;
- to operate on a full cost-recovery basis;
- to plan, design and develop the government telecommunications network architecture;

- to develop and deliver products and services to meet the telecommunications requirements of customers; and

- to develop national and regional business plans and provide services as close to the customer source as possible.

GTA's Strengths

The Agency has a number of critical strengths which enhance its presence and credibility in the marketplace. As demonstrated in the past year, GTA will continue to refine these and develop new strengths which will assist in the achievement of its mandate. The key strengths of GTA are:

a) Entrepreneurial Orientation: GTA offers services to 150 federal government departments, agencies, commissions and crown corporations, and has a portfolio of value-added services offering lower costs to customer departments. GTA is placing increased emphasis on activities fostering development of an entrepreneurial culture within the Agency and leading to further optimization and use of the network itself. Opportunities to improve service to customers resulting from GTA's Special Operating Agency status will be explored.

b) Collegiality and Cooperation: The Government Telecommunications Council has been established to serve as a Board of Directors for the Agency. Comprising senior executives from some twelve customer departments, the Council provides advice and guidance on the strategies that should be followed by GTA to assist in the achievement of government-wide efficiencies and to enhance departmental program delivery.

As for the Telecommunications Advisory Panel, it provides GTA with technical assistance and suggestions in the specification of departmental requirements as they relate to the development of shared telecommunications services. These two key committees, together with interdepartmental user groups, offer GTA a unique opportunity for dialogue with customer departments in a spirit of collegiality and cooperation.

Support for the Architect Program by the user community was evident at GTA's Forum on Open Architectures. Customer departments have also willingly seconded staff to the Architect Program and, in conjunction with engineers from the private sector on industrial exchange, have significantly strengthened GTA's resident engineering and development expertise.

c) Regional Presence: GTA operates five regional offices and five district offices across Canada. The conversion of GTA regions into discrete business units, which is consistent with the direction and operating principles of the Agency, is well under way. Regional user groups and telecommunications

steering committees have been established to provide specific focus, advice and suggestions to GTA management. As a partner with customer departments, GTA is uniquely positioned to assist in the government's decentralization and regionalization programs.

d) Strategic Alliances: The rapidity of technological change and the globalization of markets have forced enterprises to create alliances with former competitors and other organizations possessing complementary skills. GTA has experienced the need to find allies because it is relatively small and because government in general is downsizing.

For example, an alliance with Training and Development Canada and the Canadian Centre for Management Development to provide distance learning services affords GTA the opportunity to develop new value-added applications for contracted bandwidth. GTA is also currently negotiating Memoranda of Understanding with Supply and Services Canada and Public Works Canada.

Opportunities for Improvement

The items listed below are areas for improvement to ensure that the Agency is well positioned to capitalize on business opportunities that arise in both the near and long terms.

a) Special Operating Agency (SOA) – Concept and Reality: GTA was established as an SOA and provided with a framework for greater managerial authority, including exemption from certain government controls. As a Special Operating Agency, operating like private industry but as part of government, adjustments in existing policy and procedures, especially those regarding human resources, are required for GTA to fully achieve its business potential and to meet its service objectives.

GTA is operating on a full cost-recovery basis and has generated surpluses which have been returned to customers as rebates. As the Agency matures, reinvestment of operating surpluses in research programs, new service development initiatives and equipment will be required, in order to finance an improved network and resolve increasingly complex program delivery problems for customers.

b) Culture: The traditional culture of GTA will be modified to reflect an updated set of corporate values. These new values will be more consistent with the Agency's role as an SOA, operating in a highly competitive market. These updated values must emphasize the provision of superior quality service and customer satisfaction. They will focus attention on individual and global Agency performance and foster creativity, innovation, entrepreneurship and professionalism in all areas of GTA.

c) Network Optimization: The GTA analogue backbone network was converted to digital technology during the past year. In addition, numerous departmental point-to-point services have also been converted or are in the process of being converted to digital technology resulting in a larger, more diverse network.

This entire network is being optimized on an ongoing basis. Evolving telecommunications technologies and products provide new opportunities for the Agency and its customers. For example, the Government Digital Channel Service (GDCS), implemented in 1991, provides a platform for the development of new network services and applications. A router-based network service is a key element in the development of these new services.

d) Services Pricing: Adoption of a market-driven approach to the pricing of Agency services has resulted in significant savings to most GTA customers. Volume sensitive discounting programs have also been introduced to provide additional savings to large customers. As competition in the Canadian telecommunications industry increases and as new opportunities present themselves to GTA, the Agency will review its rates on an "as required" basis to ensure continued competitiveness of its services.

CRITICAL SUCCESS FACTORS

The critical success factors set out last year are still relevant for the Plan period. To be successful, GTA will pay attention to the following key factors:

Customer Satisfaction

GTA will remain close to its customers.

a) Customer needs: The Agency will emphasize responsiveness to customer requirements and the provision of a total service package which includes price, superior quality and value-added features.

b) Regional presence: Already known as a strength of the Agency, GTA regional offices will be given additional responsibilities, in order to keep pace with the growth in customer activity.

c) Market intelligence: GTA will maintain a database of updated information regarding the plans of customers and the capabilities of competitors.

Technical Competence

Technology: Customers must feel comfortable when turning to GTA for technical advice, confident that they are dealing with professionals, who are fully conversant with both the architecture of the government network and customers' applications and operational requirements.

Supporting Infrastructure

The ability of GTA to ensure a high level of customer satisfaction is dependent on an effective infrastructure.

a) Competent staff: It is recognized that people are the strength of the organization. The Agency will enhance the ability of its personnel to respond to and manage change effectively in the pursuit of service excellence.

b) Capacity optimization: The Agency will continue to offer services at prices attractive to its customers, while ensuring effective and efficient use of the installed facilities and services, and contributing to savings in telecommunications expenditures for the Government of Canada.

c) Administrative support: The Agency will use policies, procedures and information technology which will contribute to improved customer service, cost containment and employee development.

d) Organizational optimization: The Agency will continue to make organizational changes and implement specific mechanisms to more effectively determine the needs of customers and to better monitor customer satisfaction. These measures will lead to a closer working relationship between GTA, departments and service suppliers which, in turn, will result in improved service to GTA customers.

e) Managerial excellence: The Agency will implement quality management and development programs for managers, designed to foster excellence in Agency management practices.

Appropriate Alliances

Alliances: The Agency will supplement its resources by forming strategic alliances with organizations that complement the strengths of GTA.

ACTION PLAN

GTA will continue to offer best value and optimum service to its customers. To ensure that both objectives are met, GTA has realized its organizational structure and developed a series of action plans that are consistent with the Agency's mandate, emerging priorities and commitments made in the 1990/91 Business Plan.

Organizational Realignment

The Agency has now been functionally restructured to improve customer service, increase focus on customers and maximize the contributions that can be made by all members of the organization. The sectors which constitute the Agency and their principal responsibilities are:

- *Marketing* — Identification of required products and services; products and services portfolio management; account management and customer satisfaction.

- *Architecture and Development* — Services design, development and acquisition; management of the Architect Program; standards and applied research and development.

- *Operations* — Implementation and management of products, services and networks; operational efficiency and effectiveness; customer service.

- *Corporate Policy and Public Affairs* — Corporate policy; integrity of GTA image; communications and public relations; performance indicators.

- *Finance and Administration* — Customer billing; administration; financial reporting.

The Corporate Policy and Public Affairs, and the Architect and Development functions are concentrated in the Ottawa headquarters. Elements of Marketing, Operations and Finance and Administration are performed in the regions as a function of providing service to their customers.

Action Plan

Management

(1) Improve the effectiveness of the Agency through attention to human resources and cultural issues.

GTA has implemented organizational changes and reassigned responsibilities in order to focus on customer service and quality management. The Customer Assistance Centre has been established to provide a centralized customer service and assistance function. In-house sales seminars have been held, and the service management function has been created to improve management of GTA products and services. Internal communications programs promoting cultural change have been implemented by the Corporate Policy and Public Affairs Directorate throughout the Agency.

GTA will propose to the Council a human resources program which includes training and compensation components designed to facilitate the development of current staff and the external recruitment of personnel required by the Agency. The intent of this program will be to provide GTA management with sufficient latitude in the area of human resources to ensure the success of the Business Plan.

(2) Define the Agency's earnings objectives and policy regarding the ownership of assets.

The Agency has historically operated on a full cost-recovery basis. In accordance with Treasury Board directives, GTA has used its operating surplus to fund the initial development of the Telecommunications Architect Program. It will be advantageous for the Agency to target maximum savings for government and surplus derived from operations and non-tax and non-traditional revenue sources.

Such profits could be invested in the Agency to finance the ongoing cost of the Architect Program, new products and services development and the acquisition of selected telecommunications assets. In the services development areas, these assets include the Government Satellite Network (GSN) service and PBX-based local services. Under the Government Architect Program, assets include metropolitan area networks, an integrated switched network and the government enterprise network.

(3) Promote further regional development and initiatives.

The role of GTA regional offices has been expanding to meet the needs of the decentralization programs of government. Greater responsibility for regional services development and provisioning, network management and pilot program

trials has been implemented this past year. The regional offices will ensure that customer needs are met and will provide, on an optimal basis, GTA services necessary to satisfy specific demands.

Strategic alliances will be developed by regional staff to supplement GTA's ability to deliver specialized products and services to geographically dispersed markets. Regional organizations will also be strengthened to provide greater focus on marketing, sales and customer service initiatives.

Common Services Delivery

(4) Increase customer satisfaction by implementing improvements to the GTA billing process.

Customer criticism of the GTA billing process has resulted in substantial development work during 1990/91. GTA has therefore undertaken to implement monthly billing for intercity (IX) services in the first quarter of 1992/93, providing a more easily understood account of all charges for the service.

In addition, measures will be taken to make supporting detail available electronically and on a timely basis. GTA's billing process will be upgraded to provide customers with the level of detail, timeliness and accuracy received from suppliers of commercial services.

(5) Increase market share and scope of market served.

GTA's share of the government telecommunications market has increased to slightly more than 67% in 1990/91. The realignment of GTA, the expansion of the sales force, improvements in after-sales service, improved customer relations and the introduction of new services have all contributed to further growth of market share this year and hence, savings to the Crown.

GTA intends to further increase its share of the government market and its revenues within the government community, and also to explore other opportunities consistent with its mandate.

(6) Enhance and expand the product portfolio.

GTA is constantly assessing evolving customer needs and anticipating requirements for new products and services. To ensure the development of the required services, GTA has introduced an ongoing review process of its services portfolio and will continue to apply a business-case approach to assess market demand, economic viability and technical suitability of Agency services. The

criteria used to assess potential new services include the level of savings to the Crown, the degree of value added by GTA and the potential for revenue growth and margin contribution.

All GTA services have been priced to provide significant savings over equivalent commercial services. Enhancements, modifications and retirements will be implemented to ensure customer satisfaction and maximum savings to government. New technologies will be reviewed and services created with the objective of providing customers with cost-effective innovative communications solutions to their management problems.

The new network services will enable the development of new applications in voice, data, image and video communications. The development of a high-speed multi-protocol service will provide for greater connectivity within the government community. Based on router technology, it will link local area networks, computer systems proprietary networks and common applications among customers.

The Agency's portfolio will be expanded to include services made possible by advances in technology, such as national videoconferencing and distance learning services and enhanced satellite-based voice and data services. The introduction of an enhanced facsimile service will reduce transmission costs and provide a range of value-added functionality. The implementation of an OSI-based backbone service for government-wide interconnection of E-mail systems will provide the infrastructure for other services such as electronic directories and Electronic Data Interchange.

(7) Enhance the capabilities of the Agency by continuing to develop strategic alliances.

The rapidity of technological change and the globalization of markets have forced enterprises to create alliances with former competitors and with organizations possessing complementary skills. For example, current alliances with Training and Development Canada, the Canadian Centre for Management Development, Public Works and Supply and Services Canada are already proving beneficial to GTA as it develops new video service offerings and new router technology.

The Agency will actively search for alliances complementing GTA's expertise in telecommunications technology and offsetting any limitations resulting from its relatively small employee population and limited resources base. It will therefore develop alliances and memoranda of understanding with both public and private sector organizations, in order to better position GTA as the centre of expertise for telecommunications and systems integration within government.

(8) Improve service to customers through implementation of computerized systems.

The Agency is planning the introduction of several computerized systems which will enhance its ability to meet customer requirements. These systems form a critical component of GTA's management process and will significantly improve the Agency's ability to provide a superior level of customer service. Among these:

- The Consolidation Management System (CMS) will be implemented in the first quarter of 1992/93 with full national implementation to be completed by the last quarter of 1993/94.
- A new accounts payable system was implemented during 1991/92 as part of an initiative leading to preparation of Agency and product-line financial statements on a routine quarterly basis.
- The feasibility of providing an X.500-based system for the maintenance of government telephone directories will be examined and, if feasible, the system will be implemented within two years.
- The provision of costed call detail information, on a daily basis to customers requiring it, will be examined and implemented in accordance with customer needs over the next two years.
- GTA's local area networks will be interconnected by a new GTA router service, currently under development, within the next two years.
- Where possible, the use of EDI technology between GTA, the carriers and its customers for provision of telecommunications services will be introduced over the next two years.

Architect Program

(9) Establish in conjunction with the Government Telecommunications Council and the Department of Communications a viable long-term approach to the financing of the Architect Program.

The Agency has been mandated by TB to plan, manage and fund the development of the government Architect Program. The Program, in accordance with TB directives, was to be funded from the GTA revolving fund in the 1990/91 and 1991/92 fiscal periods.

In response to a request from the Council, the Agency has investigated numerous approaches to providing ongoing funding for the Program. Due to the number of options available, the complexity of these alternatives and the implications for our customers, the Agency proposes to address the funding issue with GTC as a separate matter. GTA will develop and present to the Council, for discussion, the viable options and a recommended course of action.

(10) Manage the Telecommunications Architect Program on behalf of the federal government.

The Government Telecommunications Architect Program, managed by GTA with support from departments and the private sector, will concentrate on exploiting and maximizing the benefits of information technology innovations and a common architectural approach in the government.

The Program will focus on supporting departments, coordinating government-wide initiatives for business re-engineering and for achieving PS 2000 objectives for managerial empowerment, while maximizing the benefits of government-wide economies of scale, common information technology services and pooling of expertise.

In consultation with GTC, TAP, departments, other interdepartmental committees and central agencies, GTA will further develop its plans and processes in the following areas:

- Identification and promotion of departmental cooperation to achieve the above objectives. The process will include the review of departmental Information Management Plans and the development of a government telecommunications assets management and utilization program. Pilot applications will be proposed and implemented.

- Coordination of the technical training of government telecommunications personnel by reviewing with departments and appropriate agencies approaches to consolidate government telecommunications training.

- Implementation of a user-oriented R&D plan and coordination of the exploration of applications of network technologies and standards. Emphasis will be on Canadian technologies and OSI applications. Continued participation in an Industry, Science, and Technology Canada program (CANARIE) to support its objective of fostering industry development, research and education is also planned.

The Architect Program ongoing work items, as identified by TAP and approved by GTC, will continue and include the following major undertakings:

- Development and evolution of the Government Enterprise Network Architecture (GENA).
- Maintenance of a coordinated planning process (via the use of working groups) for the establishment of various components of the architecture.
- Provision of development plans and technical specifications to enable the interconnection of dissimilar government networks and to facilitate the migration to OSI-based networking.
- Management of Program communications.

PERFORMANCE INDICATORS

GTA has undertaken to provide annually a report on the effectiveness of the Agency to GTC and TAP. This report will be made at a level that is meaningful to GTA management and will allow the Council and the Panel to form balanced judgements on GTA's performance.

Global performance indicators representing the collective efforts of GTA have been examined and have evolved under each of the twelve attributes defined by the Canadian Comprehensive Auditing Foundation (CCAF). This approach allows management to make representations about its intentions, results achieved, operational effectiveness, soundness of GTA and progress of Business Plan strategies implementation.

The following summarizes proposed global performance indicators for GTA under each of the twelve attributes of effectiveness:

Management Direction

- Information such as employee understanding of GTA goals and strategies, and progress on national account strategy implementation

Relevance

- Measurements such as GTA's share of defined market and total savings to government generated by the Agency's business activities

Appropriateness

- Information such as network capacity utilization

Achievement of Intended Results

- Reports such as progress on open systems implementation strategy and the implementation of the Government Enterprise Network, as well as progress on trials of Architect Program components and services

Acceptance

- Measurements such as customer satisfaction with the quality and range of GTA's services and revenue trends by major customer/region versus target

Secondary Impacts

- Information such as value of contracts by region

Costs and Productivity

- Measurements such as GTA's costs as percentage of cost of services sold and usage units of networks and services per person-year

Responsiveness

- Measurements such as quality of after-sales support, by region and Headquarters, and progress on CMS implementation

Financial Results

- Information such as a report on the management of the Revolving Fund and on late payment charges

Working Environment

- Assessments such as value rankings and matching with intended human resource realignment and training program status

Protection of Assets

- Measurements of computer downtime

Monitoring and Reporting

- Report on the status of GTA's "Customer Profile" automated market intelligence system.

REGIONS' ACTION PLANS

Regional Business Plans have been prepared by GTA Regional Directors. The following highlights the proposed strategies (slightly edited) that will be pursued by the regions in support of the Agency's objectives as a whole and of DOC in the region.

Atlantic Region

The Atlantic Region will continue to support the national major account marketing program. This will ensure a level of customer focus and customer service consistent with other regions and the national programs.

The region will also develop strategic alliances at the local level designed to increase its expertise and position the Agency to realize new business. These will be with both government agencies and suppliers of services that supplement GTA's portfolio.

The region is committed to the ongoing optimization of regional networks. It will continue to upgrade the local network nodes and evaluate its Local Shared Services portfolio. The option of PBX purchase will be exercised where required and feasible.

The Atlantic Region will implement new services and features as well as develop a pricing strategy designed to meet regional competition. It will also play a key role in the implementation of the CMS.

Québec Region

After implementing its organizational structure, GTA's Québec regional office will continue to emphasize its dynamic marketing style, to offer its clients solutions suited to their needs and to eliminate dissatisfaction with the billing process for local and intercity services. During the 1991/92 fiscal year, the call accounting module of the CMS software was tested in cooperation with EIC.

Three new consolidations were brought into service during 1991/92. The region will maintain its expansion plans for shared services to maximize the savings made possible by technology and CRTC tariff approvals. It will continue to evaluate the impacts of new tariff filings and regional market trends, to closely monitor digital, parallel or other facilities, and to develop options for optimizing the regional components of the network.

The GTA Québec Region will still develop strategic alliances with the provincial government, suppliers of services and other agencies for the benefit of the federal community in the region. The Government Telecommunications Forum, a training seminar organized jointly with the Government of Québec's Direction générale des télécommunications, proved a success and, at the request of the participants, will be repeated on a regular basis.

The regional team intends to maintain the development projects already begun, namely cellular long-distance telephony and selling advertising in government directories. The new projects that will be undertaken are implementation of a government automated switchboard service, testing of a videoconferencing service and evaluation of tools for managing telecommunications services.

Ontario Region

GTA Ontario Region will undertake major activities to meet the needs of the clients and the goals of the organization.

It will establish consolidations and expand the reach of the GTA intercity service to meet the needs of its clients and to ensure the cost-effectiveness of telecommunications services to the Government of Canada. It also intends to implement an automated order processing and inventory control system to improve customers' access to information about their telephone services.

The Ontario Region will negotiate improved service levels from vendors and aggressively market GTA's products and services to match or better the competition's offerings.

The Ontario Region wants to plan an approach to major customers in accordance with the GTA national account planning structure. It will increase customer awareness of GTA's full product line at all decision-making levels in customer organizations. Finally, it will build on existing customer ones and actively seek new ones in the field of data communications as authorities are delegated.

Central Region

The Central Region will develop client profiles and account plans and implement a new organizational structure that will better enable the region to meet customer telecommunications needs and requirements for proactive marketing and to provide better after-sales service.

It will aggressively pursue market opportunities with new systems and applications, competitive rates and well-trained, knowledgeable staff and continue to support and participate in the national initiatives to reduce customer irritants, particularly billing, directories and CMS.

It will institute a public relations program using customer visits, the Telecommunications User Groups (TUG) and the Regional Telecommunications Steering Committee (RTSC) to inform customers on the role of GTA, the array of products and services and the impact of regulatory and tariff changes.

It intends to review existing administrative processes to determine how they can be streamlined, and/or automated, including the billing and booking of teleconference bridge, and the feasibility of the supplier billing for Voice Messaging Service.

The Central Region will develop plans for expansion of local service, voice mail, automatic call distribution management information systems, network services and data services, justified by business cases.

BC/Yukon Region

In support of the Telecommunications Architect Program, BC/Yukon Region will continue its thrust towards the Regional Telecommunications Steering Committee under the auspices of the national Telecommunications Advisory Panel. It will disseminate information to senior management of customer departments, initiate

customer participation in Government of Canada long-range telecommunications planning at the regional level, and encourage customer input to the GTA regional Business Plan through the Regional Telecommunications Steering Committee.

BC/Yukon Region will continue to support the development of telecommunications and financial information systems. Accurate, timely and meaningful information is required to enhance regional operations as well as support the regional marketing initiatives.

Cost savings and performance are still prime issues. BC/Yukon Region will initiate network studies to optimize the regional segment of the IX Network, continue to negotiate with suppliers for the implementation of new networking features and participate in the development of new technologies and applications field trials, such as videoconferencing.

The expansion of the existing service coverage and the implementation of new features and enhanced services will continue to be the focus in Local Shared Services. BC/Yukon Region will initiate feasibility studies to identify potential consolidation sites and continue to upgrade the existing Local Shared Services features.

BC/Yukon Region will continue to review the training requirements for the regional staff and its organizational structure. Additional resources will continue to be assigned to Customer Services and marketing initiatives with emphasis on sensitivity to customer needs and resolving identified customer irritants.

GTA ACCOMPLISHMENTS THIS PAST YEAR

This report on successes is divided into three main components of the Agency's activities: Management, Common Services Delivery and Architect Program. For reasons of brevity, the information is presented in point form.

Management

Increased Revolving Fund Authority – Revolving fund increased to $64 million resulting in improvements to the billing system and permitting greater flexibility in GTA operations.

Expenditure Approval – Project approval procedure developed to grant GTA expenditure authority for projects contained in its annual business plans.

Performance Indicators – Global and individual indicators, coupled with an integrated system for reporting on the Agency's overall effectiveness, are being developed.

External and Internal Communications Programs – Developed first Annual Report as an SOA; implemented corporate communications, including the Architect Program newsletter (*Focal Point*) and the employee periodical *(Teleinfo)*; and co-sponsored the Forum on Open Architectures.

Partnerships and Alliances

- *CANARIE* – The Agency, in partnership with Industry, Science and Technology Canada, is providing project management services for the national research and development network.

- *Distance Learning Network* – With the Canadian Centre for Management Development and Training and Development Canada, the Agency will provide telecommunications services for the delivery of distance training and development activities.

- *Building Wiring* – The Agency, in conjunction with Public Works Canada, is developing common specifications for telecommunications wiring in federal buildings.

Common Services Delivery

Government Digital Channel Service – The dedicated digital end-to-end service for data, image and integrated applications was introduced and offers savings of 35% to 80% below commercial rates.

Intercity Network – Service offered at 37% below commercial long distance; coverage expanded to include Alaska, Hawaii, Bermuda and the Caribbean; off-net access simplified through the TeleCanada card.

Local Shared Services – Negotiated rate reductions in Ottawa-Hull service resulting in $20 million savings over three years.

Overseas Calling – Service introduced in the Ottawa-Hull area resulting in 25% savings.

GEMDES – Service rates realigned resulting in improved billing and additional savings to users.

Blue Pages – Revision to directories in Atlantic and Ontario regions under way resulting in improved public access to government programs.

Customer Assistance Centre – Service established to provide a single point of contact for billing and service enquiries.

Major Sales Successes – Departments are relying increasingly on GTA to make their program dollars go farther. For instance, GTA's share of the $450 million government telecommunications services market grew from about 67% to approximately 70%. Moreover, it is estimated that customers saved *over $90 million* by choosing GTA products and services during 1991/92.

Architect Program

Program Conception (1990/91)

In 1990/91, the Program focused on its organization, operational plan, and the study and requirements of a government consolidated digital intercity transmission network.

Government Consolidated Digital Intercity Transmission Network – User departments through TAP endorsed the study's recommendation for a government-wide digital network platform and subsequent deployment by GTA of the Government Digital Network Service (GDCS). Two working groups were established to coordinate departmental planning of government network architecture matters.

Program Progress/Achievements (1991/92)

The year 1991/92 represented the first full year of Program operations.

Government Enterprise Network Architecture (GENA) – The overall architecture of GENA was defined, followed by plans for developing the various components.

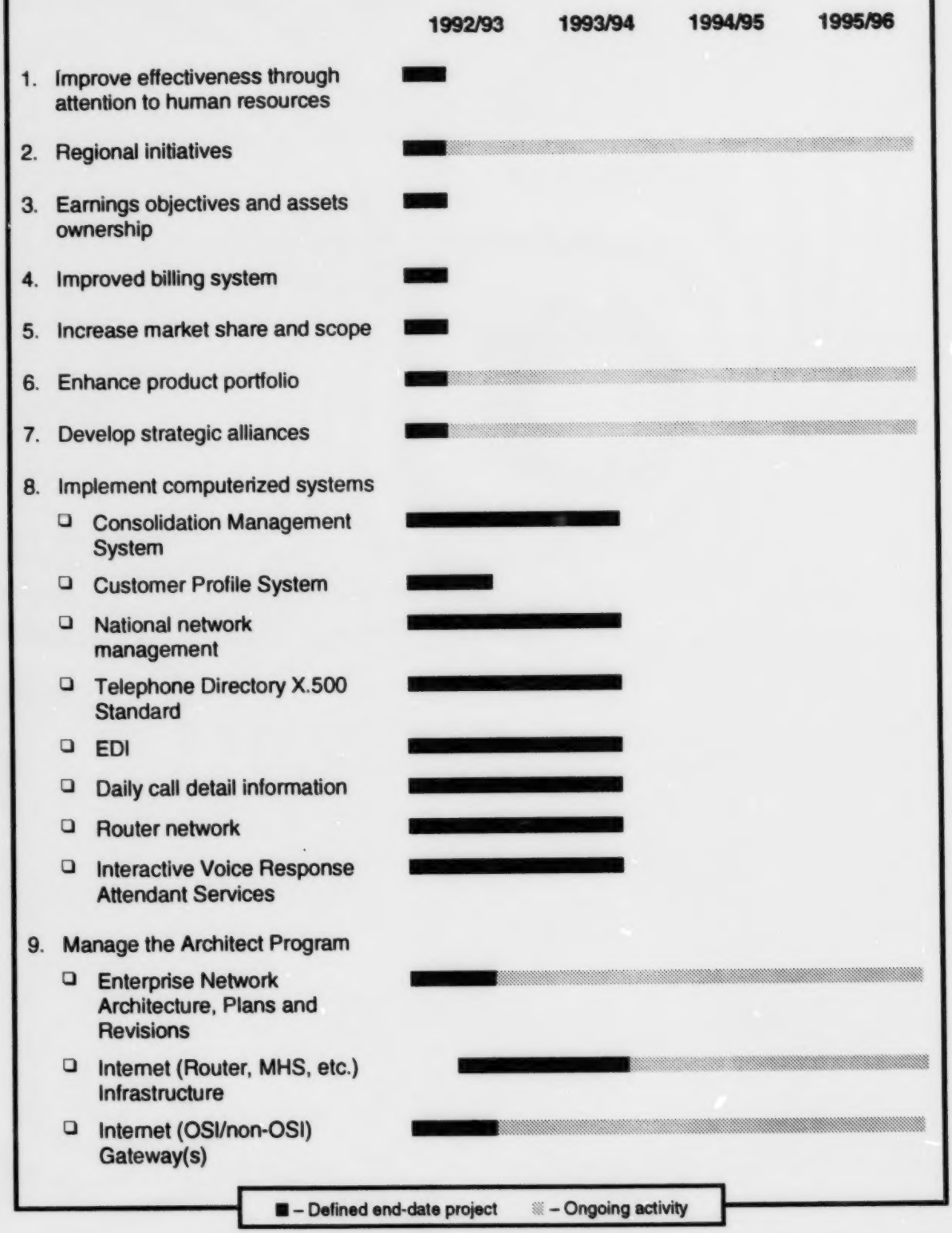
Logical Network Development – Two interdepartmental focus groups were established within the Core OSI Communications Working Group - one for Message Handling Services (MHS) and the other for the Internet (router technology) Architecture.

Major progress has been achieved in defining and implementing standard approaches for networking of dissimilar networks within the government and with external networks for various applications, including:

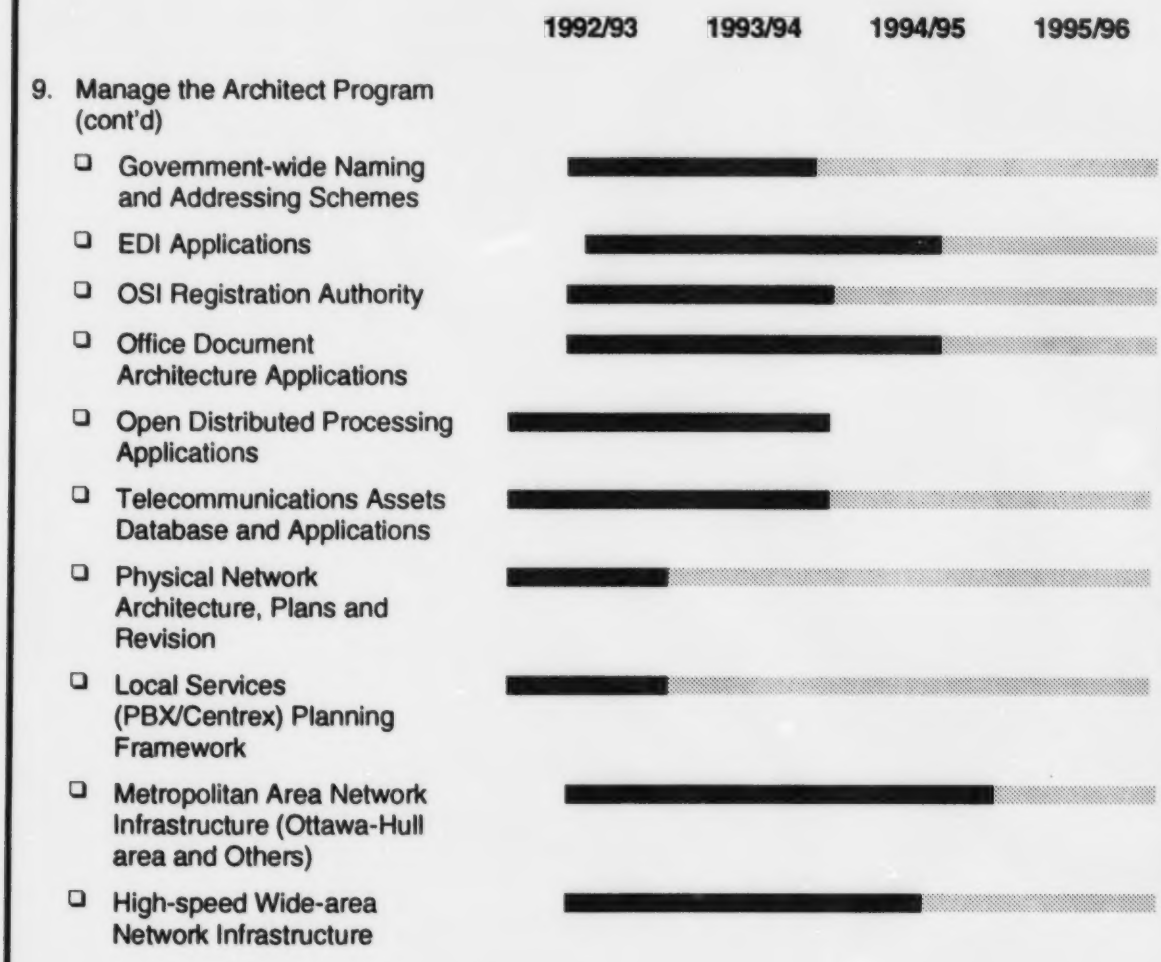
- Establishment of naming and addressing guidelines for government MHS systems.

- Use of X.400 standard for interconnecting electronic messaging systems.
- Implementation of an OSI/TCP-IP network gateway to CA*net for E-mail and File Transfer applications.
- Definition of the requirements and approach for government-wide MHS applications.
- Definition of the requirements and approach for a network infrastructure to support evolving government EDI applications.

ACTIVITY SCHEDULE

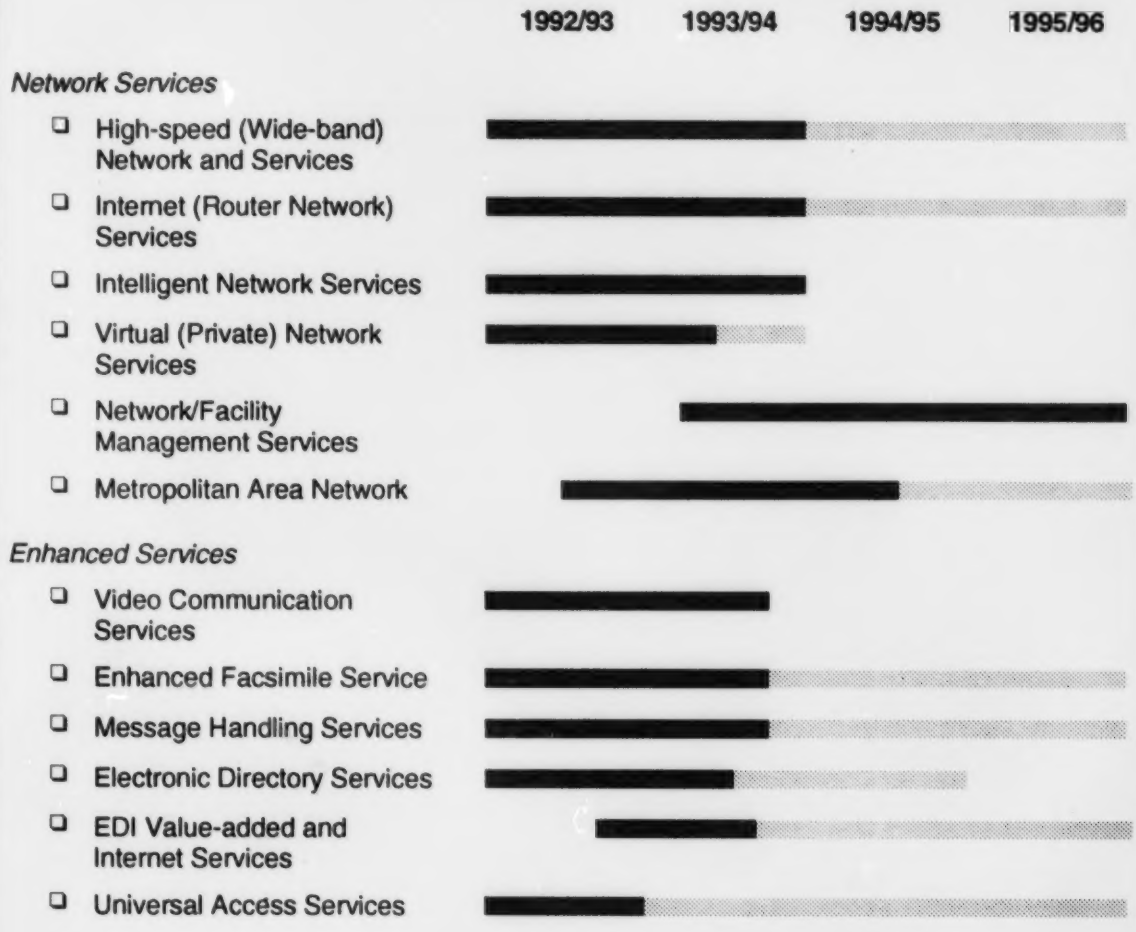


ACTIVITY SCHEDULE (cont'd)



■ – Defined end-date project ▒ – Ongoing activity

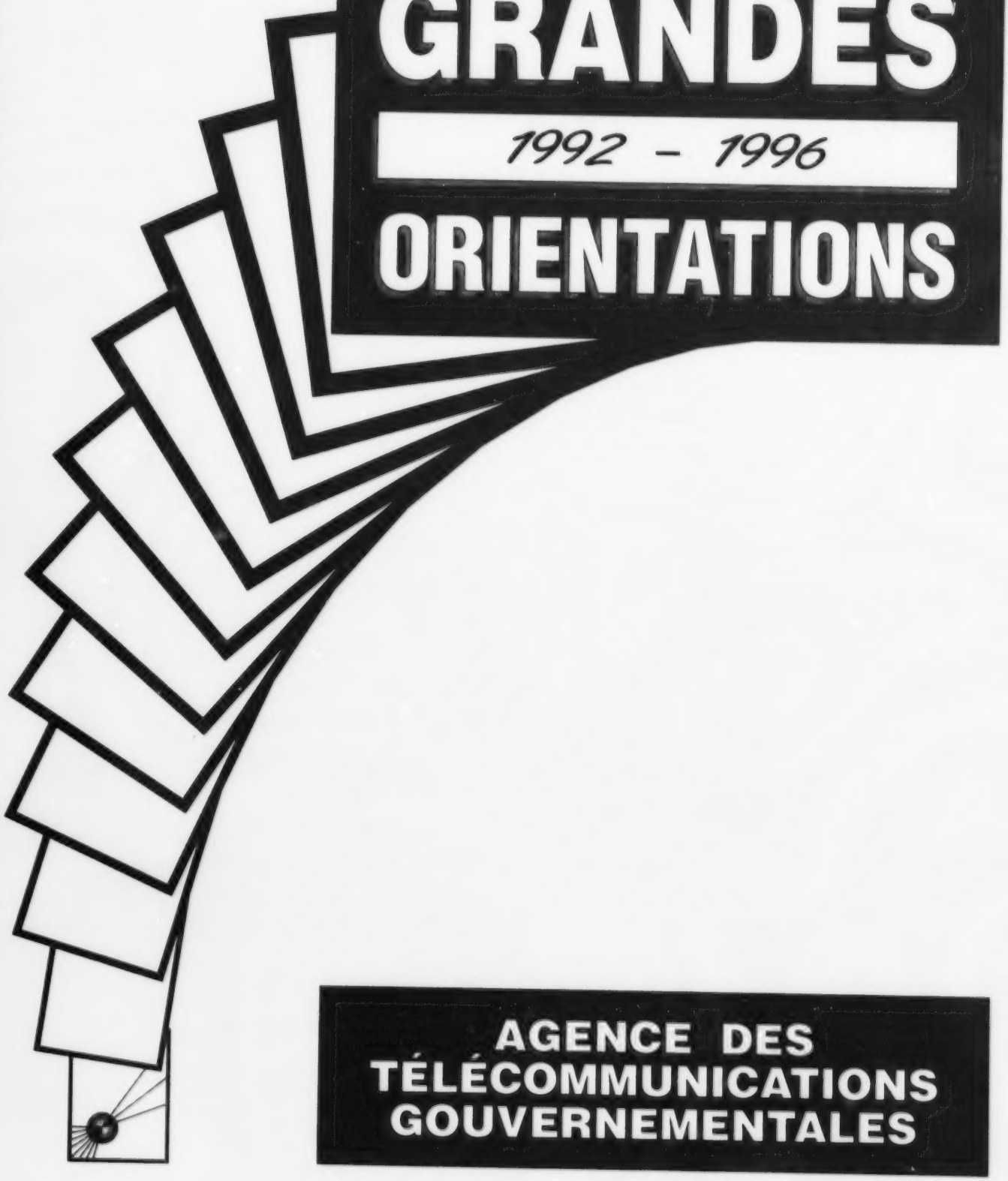
NEW SERVICES DEVELOPMENT



■ – Defined end-date project ▒ – Ongoing activity

GRANDES ORIENTATIONS

1992 - 1996



AGENCE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS GOUVERNEMENTALES

Canada

Nota bene : Dans le présent texte, toute désignation au masculin s'entend également du féminin.

Si vous avez besoin d'autres renseignements au sujet de la présente publication ou voudriez en obtenir des exemplaires additionels, veuillez communiquer avec la direction des Politiques globales et des Affaires publiques au (613) 990-8000.

Plus de 60 % de papier recyclé dont 10 % de fibres post-consommation

M - Marque officielle d'Environnement Canada

Grandes orientations

Agence des télécommunications gouvernementales

1992 – 1996

Mot du président

J'ai le plaisir de vous présenter ici la version abrégée du Plan d'entreprise 1992-1996 de l'Agence des télécommunications gouvernementales, qui a pour objet de définir les grands objectifs que l'ATG s'est fixés pour les prochaines années.

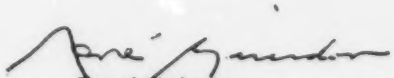
Vous devez comprendre que la direction dans laquelle nous nous engageons a été entérinée par le Conseil exécutif sur les télécommunications et le Groupe consultatif des télécommunications.

Ainsi, on précise dans le présent document le contexte dans lequel évolue notre organisme de même que les facteurs critiques de succès, établis en vue d'assurer un service à valeur ajoutée pour notre clientèle et une satisfaction à la mesure de ses attentes. Aussi fait-on état, entres autres, des plans d'action au niveau de la gestion, de la prestation des services communs et du Programme d'architecte. On y trouve également, outre un bilan pour chaque produit, les réalisations accomplies au cours du dernier exercice financier.

Il est entendu que pour remporter les succès escomptés relativement à notre démarche comme entreprise dynamique, nous avons besoin de nous appuyer les uns sur les autres et d'en discuter entre nous.

J'invite donc le personnel de l'Agence à lire ce condensé qui, je l'espère, vous permettra d'aligner vos activités sur les «*grandes orientations*» que l'ATG se propose pour les cinq années à venir.

Je vous prie d'agréer l'expression de mes sentiments les plus cordiaux.



René Guindon

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION 1

CONTEXTE EXTÉRIEUR 1

ENVIRONNEMENT INTERNE 5

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS 9

PLAN D'ACTION 11

INDICES D'EFFICACITÉ 18

PLANS D'ACTION DES RÉGIONS 20

RÉALISATIONS DE L'ATG AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE . . . 24

CALENDRIER DES ACTIVITÉS 27

CONCLUSION 30

INTRODUCTION

La présente publication est un résumé du Plan d'entreprise 1992-1996 de l'Agence des télécommunications gouvernementales. On y a cependant omis les données et prévisions financières de nature confidentielle.

Il s'agit, en effet, d'un aperçu dont l'objet est d'énoncer les grandes lignes des activités présentes et futures qui témoignent de la dynamique de l'ATG – un organisme à valeur ajoutée.

CONTEXTE EXTÉRIEUR

Le gouvernement fédéral

Les objectifs du gouvernement, à savoir une meilleure exécution des programmes, une productivité accrue, un service au public amélioré, une plus grande décentralisation et une fonction publique plus moderne, caractérisée par l'habilitation des gestionnaires, sont tous partiellement tributaires des communications et de la technologie.

Toutefois, les initiatives constitutionnelles pourront entraîner le transfert aux provinces de responsabilités en matière de programmes et de pouvoirs fédéraux traditionnels. Si cela devait se produire, il y aurait une importante demande de nouveaux services de télécommunications assurant la liaison entre les systèmes fédéraux de traitement de l'information et ceux des provinces.

D'importants clients de l'Agence des télécommunications gouvernementales (ATG) ont demandé à celle-ci, par l'intermédiaire du Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales (CETG), de mettre au point des services pouvant les aider à remodeler la conduite des activités du gouvernement, notamment en vue d'améliorer le service offert au public et de parvenir à une plus grande efficacité et efficience en ce qui a trait à l'administration fédérale. L'apparition de normes ouvertes de télécommunications et des services qui y sont afférents offre des possibilités de nouvelles conceptualisations d'applications de la technologie de l'information au sein du gouvernement.

Le CETG a demandé à l'ATG de planifier et de mettre au point le Programme d'architecte des télécommunications afin d'exploiter ces possibilités, grâce à la collaboration interministérielle et à un partage accru des ressources. Comme l'habilitation des gestionnaires leur donnera une plus grande autonomie dans le

choix de la technologie et des services, le CETG et le Groupe consultatif des télécommunications (GCT) auront un rôle essentiel à jouer pour favoriser des approches communes afin de préserver les économies d'échelle et de faciliter l'interfonctionnement des systèmes gouvernementaux.

Ce sont les groupes de travail du GCT qui sont chargés de coordonner l'élaboration d'approches et d'orientations communes pour l'évolution des réseaux de communications gouvernementales. L'ATG s'est vu confier la responsabilité ultime en matière de gestion et de financement du Programme d'architecte. La collaboration permanente entre l'ATG et les ministères membres des groupes de travail a déjà préparé la voie au développement de l'architecture de type réseau d'entreprise (ATRE) gouvernementale.

Les clients demandent des services offrant un meilleur rapport coûts-avantages, des frais d'utilisation inférieurs, une fonctionnalité accrue, un meilleur appui à la clientèle, une gestion des systèmes et une disponibilité uniforme des services dans tout le pays. Ces demandes accrues coïncident avec l'examen et la rationalisation des budgets de communications dans les ministères et la recherche de moyens de maximaliser l'utilisation des ressources financières.

La plupart des clients de l'ATG sont en train d'établir des plans de gestion de l'information définissant les objectifs de leurs ministères en matière de développement de systèmes, et nécessitant souvent l'intégration des systèmes d'information et des ressources en communications. Les clients de l'ATG s'attendent à ce que l'Agence connaisse bien ces plans et mette tout en oeuvre pour s'assurer de la disponibilité des systèmes de communications requis en vue de répondre aux exigences des ministères sur le plan des opérations et de la gestion, au cours des cinq ou sept prochaines années.

Marché gouvernemental

En 1990-1991, les dépenses des services de télécommunications gouvernementales ont totalisé 887 millions de dollars, dont 494,2 millions de dollars pour les services de transmission de la voix et des données. L'ATG s'est accaparée 67,1 % dudit marché par rapport à 62 % environ, en 1989-1990. Une analyse plus poussée révèle un marché hautement concentré avec 20 clients, générant 76 % des recettes globales de l'ATG.

LES DEFIS

Approvisionnements et Services Canada (ASC)

ASC est le sixième client de l'ATG en importance, avec une facture annuelle globale de 8,5 millions de dollars, représentant environ 4 % du volume d'affaires de l'ATG. ASC travaille à réaliser l'interconnexion de nombreux systèmes. La présente collaboration entre l'ATG et ASC, en ce qui a trait à ses besoins de service en matière de réseau de routeurs, constitue un volet essentiel de cet effort.

Le défi consiste pour l'Agence à mettre au point avec ASC des services de télécommunications susceptibles de répondre à ses besoins particuliers en temps voulu et de faciliter la réalisation de projets-clés, comme le Système financier ministériel commun (SFMC) et le Système de rémunération de la Fonction publique (SRFP).

Emploi et Immigration Canada (EIC)

EIC, avec des dépenses en télécommunications de 42,5 millions de dollars par année, est le troisième plus gros utilisateur de services de télécommunications gouvernementales. Il concentre ses efforts sur l'élaboration d'une stratégie pour faire face à la réduction de son effectif, tout en augmentant son efficacité, réduisant ses coûts et maximalisant l'utilisation de ses réseaux et services.

Le défi de l'ATG est de travailler avec EIC à la mise en place de services communs axés sur les vidéoconférences, le partage de satellites et la gestion des services d'information pour les systèmes de distribution automatique des appels.

Transports Canada (TC)

TC a un budget de télécommunications de 49 millions de dollars et un total de quinze réseaux principaux, leur réseau téléphonique représentant environ 45 % de leurs dépenses globales. Une étude de faisabilité sur l'intégration des réseaux a laissé entrevoir des économies éventuelles de plus de 80 millions de dollars au cours des dix prochaines années, grâce à l'optimisation et à l'intégration sélective de certains d'entre eux.

Le défi consiste pour l'Agence à collaborer avec TC pour optimiser ses réseaux, à la fois dans les régions à forte densité démographique et dans les régions éloignées au Canada, tout en maintenant des services de la plus haute qualité possible.

Gendarmerie royale du Canada (GRC)

L'ATG fournit environ 20 % des services de communications téléphoniques de la GRC et collabore avec celle-ci au perfectionnement et à l'amélioration de son principal réseau de base, présentement analogique. La GRC et l'ATG sont en train d'élaborer conjointement une recommandation en matière de réseau, destinée à fournir des services économiques de haute qualité à plus de 900 endroits.

Dans le cadre de ce projet, l'ATG doit relever le défi suivant : établir des liens étroits avec la GRC en vue du développement et de la mise en oeuvre d'un service partagé de télécommunications par satellite pour les besoins internes de l'administration fédérale.

Le défi que doit relever l'ATG comme entreprise est triple :

(1) accroître les recettes des services de transmission de la voix et des données;

(2) élaborer des plans et des stratégies pour les comptes afin de tirer profit des possibilités d'affaires, grâce à l'utilisation des services de l'ATG, et d'établir la façon dont l'ATG peut aider ces clients à exécuter leurs programmes; et

(3) assurer la mise en oeuvre ordonnée de nouveaux services et l'intégration efficace de la technologie au sein des ministères-clients.

L'industrie des télécommunications

La numérisation des réseaux de télécommunications est si avancée que des services à valeur ajoutée passablement nouveaux deviennent réalité. De nouveaux services vidéo et de transmission de données à grande vitesse seront notamment mis en oeuvre. Par exemple, les techniques de transfert électronique de fonds (TÉF) et d'échange électronique de données (ÉÉD) deviendront largement répandues au cours des trois ou cinq prochaines années.

Les services de télécommunications par satellite sont parvenus à maturité au Canada et semblent maintenant concurrencer les services terrestres. Ils offrent d'intéressantes possibilités de communications bon marché avec les régions éloignées et de diversification des entreprises de télécommunications dans les régions du pays à plus forte densité démographique. Les services de télécommunications par satellite sont dans une situation idéale pour répondre aux besoins de communications du gouvernement, à mesure que le processus de décentralisation se poursuivra au cours des prochaines années.

Les prix du réseau diminuent et sont susceptibles d'atteindre la parité avec ceux des États-Unis. Les tarifs locaux subiront peut-être une augmentation pour compenser partiellement les tendances de la tarification de réseau. Il y aura de plus en plus d'occasions pour les réseaux privés de réduire au minimum les risques du service, grâce à la diversité des entreprises de télécommunications au cours des années 1990. La tendance à l'impartition des services informatiques à des intégrateurs de systèmes semble prendre de l'ampleur au Canada.

De nouveaux produits et services sont offerts de plus en plus souvent par des organismes concurrentiels. Le potentiel de gestion a augmenté considérablement grâce à l'introduction de systèmes de gestion de réseau. La croissance des réseaux privés de transmission de la voix, des téléconférences vidéo et des réseaux de transmission de données à grande vitesse a suscité une demande pour ces services. Les perfectionnements apportés à la technologie cellulaire, y compris l'utilisation d'un service de télécopie et de chiffrement articulé sur la téléphonie cellulaire, ont entraîné une expansion du marché de la radio. Des

nouveautés en matière de gestion de réseau, de technologie de commutateurs privés (PBX), de câblage dans les bâtiments et de réseaux de communications créent des possibilités d'affaires et nécessitent l'élaboration de normes à l'usage du gouvernement.

La récente décision du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), touchant les demandes tarifaires du réseau concurrentiel d'affaires de Stentor (CBN-2) et le Mach III d'Unitel, marque une étape dans la tendance à la baisse des prix. Quant à la décision du CRTC relativement à la demande de service téléphonique commuté, déposée par Unitel, elle aura d'importantes répercussions sur l'industrie. Aussi prévoit-on l'arrivée maintenant sur le marché de grandes firmes de câblodistribution, d'entreprises de télécommunications de type 2 et internationales, offrant divers services de base et à valeur ajoutée.

ENVIRONNEMENT INTERNE

Rôle de l'ATG

Avec la réduction des tarifs de réseau et l'offre de rabais selon le volume faite par les entreprises de télécommunications à leurs plus gros clients, l'ATG se hâtera de trouver et de mettre au point de nouveaux services à valeur ajoutée ainsi que de les mettre sur le marché, en utilisant la largeur de bande qui lui est réservée en vertu des accords d'achats en gros. L'introduction de ces nouveaux services compensera les diminutions de recettes prévues, résultant des réductions anticipées de prix offertes par les entreprises de télécommunications et par l'ATG.

À titre de plus grand consommateur de services de télécommunications au Canada, le gouvernement fédéral sera la cible des sociétés qui se font concurrence sur le marché des télécommunications. Une fois le mandat de l'Agence confirmé comme fournisseur optionnel de services, les compétiteurs concentreront leurs efforts sur la clientèle établie de l'ATG. Cette dernière collaborera étroitement avec ses clients pour s'assurer que les services sont achetés au meilleur prix possible pour le gouvernement dans son ensemble et qu'elle apporte elle-même une importante valeur ajoutée aux réseaux gouvernementaux. L'Agence devra continuer à maintenir les programmes de services aux clients et à les perfectionner afin de s'assurer que les niveaux desdits services soient égaux ou supérieurs à ceux offerts par les compétiteurs. L'objectif primordial est d'assurer à l'État une valeur optimale pour les sommes dépensées.

Mandat et mission de l'ATG

Alors que le mandat de l'ATG consiste à agir comme centre de convergence de la fonction d'architecte des télécommunications gouvernementales et comme point central de la prestation de services de télécommunications communs au Canada, sa mission est d'offrir des produits et services de télécommunications et d'information au gouvernement pour qu'il puisse desservir efficacement les Canadiens.

Pour remplir sa mission, l'ATG a élaboré une série d'objectifs essentiels pour l'organisation, soit :

- offrir des services de télécommunications efficients et efficaces assurant aux clients le meilleur rapport coût-avantages possible;
- fonctionner sur une base de plein recouvrement des coûts;
- planifier, concevoir et élaborer l'architecture du réseau de télécommunications pour le gouvernement;
- mettre au point et offrir des produits et des services destinés à répondre aux besoins des utilisateurs en télécommunications; et
- élaborer des plans d'entreprise national et régionaux de même que fournir des services, rapprochés autant que possible de la clientèle.

Avantages de l'ATG

L'Agence possède un certain nombre d'importants avantages qui lui assurent une présence accrue et une plus grande crédibilité sur le marché. L'ATG continuera de miser sur ces avantages, comme elle l'a fait au cours de la dernière année, et d'en mettre en valeur de nouveaux pour mieux remplir son mandat. Voici les avantages-clés de l'Agence :

a) Orientation entrepreneurship : L'ATG fournit des services à 150 ministères, organismes, commissions et sociétés d'État du gouvernement canadien et offre aussi une gamme de services à valeur ajoutée permettant aux ministères-clients de réduire leurs coûts. L'ATG insiste davantage sur les activités qui favorisent le développement de la culture d'entreprise en son sein ainsi qu'une optimisation et une exploitation plus poussées du réseau proprement dit. On explorera les possibilités d'améliorer le service aux clients du fait du statut d'organisme de service spécial de l'ATG.

b) Collégialité et collaboration : Le Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales a été créé pour agir à titre de conseil d'administration de l'Agence. Composé de cadres supérieurs d'environ douze ministères-clients, il conseille et oriente relativement aux stratégies que devrait adopter l'ATG pour aider l'ensemble du gouvernement à réaliser les économies souhaitables et à améliorer l'exécution des programmes des ministères.

Quant au Groupe consultatif des télécommunications, il apporte à l'ATG de l'aide technique et des suggestions sur les besoins précis des ministères par rapport au développement de services de télécommunications partagés. Ces deux comités-clés collaborent avec des groupes d'utilisateurs interministériels pour offrir à l'ATG une occasion unique de dialoguer avec les ministères-clients dans un esprit de collégialité et de collaboration.

L'appui de la collectivité des usagers à l'égard du Programme d'architecte a été évident lors du Forum sur les architectures ouvertes de l'ATG. Les ministères-clients ont également détaché volontiers du personnel au profit dudit Programme et la collaboration d'ingénieurs du secteur privé, sur la base d'échanges industriels, a nettement renforcé l'expertise interne de l'ATG, en matière de services techniques et de développement.

c) Présence régionale : L'ATG compte cinq bureaux régionaux et cinq bureaux de district répartis d'un bout à l'autre du pays. La discrète transformation des régions de l'ATG en genres d'entreprises, qui sont en harmonie avec les orientations et les principes d'exploitation de l'Agence, est assez avancée. On a créé des groupes d'utilisateurs et des comités directeurs des télécommunications dans les régions pour qu'ils apportent à la direction de l'ATG un éclairage, des suggestions et des conseils particuliers. L'ATG, à titre de partenaire des ministères-clients, est dans une situation unique pour favoriser les programmes de décentralisation et de régionalisation des ministères.

d) Alliances stratégiques : La rapidité des changements technologiques et la mondialisation des marchés ont forcé les entreprises à contracter des alliances avec d'anciens compétiteurs et d'autres organismes possédant des compétences complémentaires. L'ATG a senti le besoin de se trouver des alliés, à cause de sa taille relativement modeste et du fait que le gouvernement procède à une réduction générale des effectifs.

L'alliance, par exemple, avec Formation et Perfectionnement Canada et le Centre canadien de gestion pour fournir des services de formation à distance offre à l'ATG la possibilité de concevoir de nouvelles applications à valeur ajoutée, en ce qui a trait à la largeur de bande obtenue par contrat. L'ATG est également en train de négocier des protocoles d'entente avec Approvisionnements et Services Canada et Travaux publics Canada.

Perspectives d'amélioration

Les points énumérés ci-dessous représentent des perspectives d'amélioration visant à assurer à l'Agence une position privilégiée pour tirer profit des occasions d'affaires qui se présentent à court et à long terme.

a) Organisme de service spécial (OSS) – Concept et réalité : L'ATG a reçu le statut d'OSS et on lui a fourni un cadre lui assurant des pouvoirs accrus de gestion, y compris l'exemption de certains contrôles gouvernementaux. Avec ce statut d'organisme de service spécial, fonctionnant comme l'industrie privée, mais faisant partie du secteur public, il sera nécessaire pour l'ATG de ré-ajuster certaines politiques et procédures actuelles, notamment au chapitre des ressources humaines pour lui permettre de réaliser tout son potentiel comme entreprise et d'atteindre ses objectifs de service.

Le mode de fonctionnement de l'ATG repose sur le principe du recouvrement intégral des coûts et a engendré des excédents qui ont été remis aux clients sous forme de rabais. À mesure que l'Agence parviendra à sa maturité, il lui faudra réinvestir les excédents d'exploitation dans des programmes de recherche, des initiatives de conception de services de même que du nouveau matériel afin de financer un réseau amélioré et de résoudre pour les clients des problèmes d'exécution de programme de plus en plus complexes.

b) Culture : La culture traditionnelle de l'ATG sera modifiée pour refléter l'évolution des valeurs de l'organisation. Les nouvelles valeurs s'harmoniseront davantage avec le rôle de l'Agence comme OSS se mouvant dans un marché hautement concurrentiel. Cette nouvelle philosophie doit être centrée sur la prestation d'un service de qualité supérieure et la satisfaction du client. Elle mettra l'accent sur le rendement individuel et collectif de l'Agence et favorisera la créativité, l'innovation, l'entrepreneurship et le professionnalisme dans tous les secteurs de l'ATG.

c) Optimisation de réseau : Le réseau de base analogique de l'ATG a été converti à la technologie numérique au cours de l'année écoulée. En outre, de nombreux services point-à-point des ministères sont passés ou passeront bientôt au numérique, ce qui aura pour résultat d'étendre et de diversifier le réseau.

On s'emploie à optimiser sans cesse le réseau en son entier. Aussi l'évolution de la technologie des télécommunications et des produits qui y sont afférents offre-t-elle de nouvelles possibilités à l'Agence et à ses clients. Par exemple, le Service gouvernemental de transmission par voies numériques (SGTVN), mis en oeuvre en 1991, fournit une plate-forme pour la création de nouveaux services et de nouvelles applications de réseau. Le service de réseau de routeurs constitue un élément-clé dans la création de ces nouveaux services.

d) Tarification : L'adoption d'une approche, axée sur le marché, pour la tarification des services de l'Agence a permis aux clients de l'ATG de réaliser d'importantes économies. On a aussi introduit des programmes de rabais en fonction du volume pour permettre aux gros clients de faire des économies supplémentaires. Ces initiatives, toutefois, ne sont pas nécessairement arrivées au bon moment. Les tarifs sont en effet fixés en avril, à partir de tarifs-repères. Avec l'accroissement de la concurrence dans l'industrie canadienne des télécommunications, l'ATG révisera au besoin ses tarifs pour s'assurer que ses services demeurent concurrentiels.

FACTEURS CRITIQUES DE SUCCÈS

Les facteurs critiques de succès, exposés dans le Plan de l'an dernier, demeurent pertinents pour la durée de celui de cette année. Pour réussir, l'ATG devra être attentive aux facteurs essentiels suivants :

La satisfaction de la clientèle

L'ATG demeurera près de ses clients.

a) Besoins des clients : L'Agence se devra de répondre encore plus adéquatement aux besoins de sa clientèle et de fournir une gamme de services qui tienne compte du prix, de la qualité supérieure et des caractéristiques à valeur ajoutée.

b) Présence régionale : Reconnue déjà comme l'un des avantages de l'Agence, on confiera plus de responsabilités aux bureaux régionaux de l'ATG pour aller de pair avec la croissance des activités axées sur la clientèle.

c) Connaissance du marché : L'ATG tiendra à jour une banque de données relativement aux futurs besoins de ses clients et aux capacités de ses concurrents.

Compétence technique

Technologie : Les clients doivent avoir confiance dans la qualité des conseils techniques de l'ATG et être convaincus qu'ils font affaire avec des spécialistes qui maîtrisent l'architecture du réseau gouvernemental et sont très au fait des applications et des besoins opérationnels de la clientèle.

Infrastructure de soutien

L'aptitude de l'ATG à assurer un niveau élevé de satisfaction du client reposera sur une infrastructure efficace.

a) Personnel compétent : On sait que la force d'une organisation repose sur son personnel. L'ATG aidera ses employés à devenir plus susceptibles de réagir au changement et à le gérer efficacement afin d'atteindre l'excellence sur le plan du service.

b) Maximalisation du potentiel : L'Agence continuera à offrir des prix attrayants à ses clients, tout en assurant une utilisation efficace et efficiente des installations et des services, et en contribuant aux économies du gouvernement du Canada dans les dépenses de télécommunications.

c) Soutien administratif : L'Agence aura recours à des politiques, des procédures et à une technologie de l'information qui concourra à l'amélioration du service au client, à la limitation des coûts ainsi qu'au perfectionnement des employés.

d) Optimisation de l'organisation : L'Agence continuera à apporter des changements à l'organisation et à mettre en place des mécanismes permettant de préciser les besoins des clients et de mieux vérifier la satisfaction de ceux-ci. Ces mesures aboutiront au renforcement des rapports de travail entre l'ATG, les ministères et les fournisseurs de services, améliorant ainsi le service à la clientèle de l'ATG.

e) Excellence en gestion : L'Agence mettra en oeuvre des programmes de gestion de la qualité et de perfectionnement des cadres, conçus pour promouvoir l'excellence dans ses pratiques de gestion.

Alliances appropriées

Alliances : L'Agence pourra suppléer à ses ressources, en contractant des alliances stratégiques avec des organismes dont les avantages sont complémentaires à ceux de l'ATG.

PLAN D'ACTION

L'Agence continuera à offrir à ses clients un service maximal, et ce à la meilleure valeur possible. L'ATG a restructuré son organisation et élaboré une série de plans d'action conformes à son mandat, ses nouvelles priorités et aux engagements pris dans le Plan d'entreprise de 1990-1991 afin de s'assurer que ces deux objectifs sont atteints.

Restructuration de l'organisation

L'Agence a maintenant fait l'objet d'une restructuration fonctionnelle destinée à améliorer le service au client, mettre davantage l'accent sur la clientèle et maximaliser les contributions possibles de tous les membres de l'organisation. Voici les secteurs constitutifs de l'Agence et leurs responsabilités principales :

- *Marketing* — Détermination des produits et des services requis; gestion de la gamme de produits et de services; gestion des comptes et satisfaction du client.

- *Architecture et Développement* — Conception, élaboration et acquisition de services; gestion du Programme d'architecte; normes; recherche appliquée et développement.

- *Exploitation* — Mise en oeuvre et gestion des produits, des services et des réseaux; efficience et efficacité opérationnelles; service aux clients.

- *Politiques globales et Affaires publiques* — Politiques globales; intégrité de l'image de l'ATG; communications et relations publiques; indices d'efficacité.

- *Finances et Administration* — Facturation du client; administration; rapports financiers.

Les fonctions Politiques globales et Affaires publiques ainsi qu'Architecture et Développement sont concentrées à l'administration centrale, à Ottawa. Certains éléments des fonctions Marketing, Exploitation et Finances et Administration sont confiés aux régions dans le cadre de la prestation de services à la clientèle régionale.

Plan d'action

Gestion

(1) Améliorer l'efficacité de l'Agence, en prêtant attention aux ressources humaines et aux questions de culture organisationnelle.

L'ATG a procédé à des changements organisationnels et à une nouvelle répartition des responsabilités afin de mettre l'accent sur le service au client et la qualité de la gestion. Le Centre d'assistance à la clientèle a été établi pour fournir un service à la clientèle centralisé et une fonction d'aide. On a tenu des colloques internes sur les ventes et créé la fonction de gestion du service pour assurer une meilleure gestion des produits et des services de l'ATG. La direction Politiques globales et Affaires publiques a mis en oeuvre, pour l'ensemble de l'Agence, des programmes de communications internes favorisant des changements dans la culture de l'entreprise.

L'ATG proposera au Conseil exécutif un programme de ressources humaines comprenant des volets en matière de formation et de rémunération, conçus pour faciliter le perfectionnement du personnel actuel et le recrutement externe des autres employés requis par l'Agence. Ce programme visera à assurer à l'ATG une marge de manoeuvre suffisante dans le domaine des ressources humaines pour assurer le succès du Plan d'entreprise.

(2) Définir les objectifs de l'Agence sur le plan des gains et sa politique en matière de propriété de l'actif.

L'Agence a toujours fonctionné sur le principe du plein recouvrement des coûts. Conformément aux directives du Conseil du Trésor, l'ATG a utilisé son excédent d'exploitation pour financer le développement initial du Programme d'architecte des télécommunications. Il sera avantageux pour elle de viser des économies maximales pour le gouvernement et un excédent provenant des opérations ainsi que des sources de recettes non fiscales et non traditionnelles.

Ces profits pourraient être investis dans l'Agence pour financer le coût continu du Programme d'architecte, de l'élaboration de nouveaux produits et services et de l'acquisition d'éléments choisis de l'actif de télécommunications. Dans le secteur de la création de services, ces biens comprennent le Réseau gouvernemental de télécommunications par satellite (RGTS) et des services locaux articulés sur des commutateurs privés (PBX). En vertu du Programme d'architecte des télécommunications gouvernementales, l'actif comprend les réseaux de région métropolitaine, un réseau commuté intégré et le réseau d'entreprise du gouvernement.

(3) Continuer à promouvoir les initiatives et le développement dans les régions.

Le rôle des bureaux régionaux de l'ATG s'est accru pour répondre aux besoins de décentralisation des programmes de l'État. Au cours de la dernière année, on a confié aux régions des responsabilités plus grandes en matière d'élaboration et de prestation de services, de gestion de réseau ainsi que d'essais-pilotes de programme. Les bureaux régionaux s'assureront que les besoins des clients sont respectés et fourniront, de façon optimale, les services de l'ATG susceptibles de satisfaire leurs requêtes spécifiques.

Des alliances stratégiques seront contractées par le personnel régional en guise de complément aux capacités de l'ATG à mettre des produits et des services spécialisés sur des marchés géographiquement dispersés. Les organisations régionales seront aussi renforcées afin de centrer davantage l'attention sur les initiatives dans le domaine du marketing, des ventes et du service au client.

Prestation des services communs

(4) Accroître la satisfaction du client, en améliorant le processus de facturation de l'ATG.

Les critiques des clients relativement à la facturation ont résulté, en 1990-1991, en une intensification du travail à ce chapitre. Aussi l'ATG a-t-elle entrepris de mettre en oeuvre une facturation mensuelle pour les services interurbains au cours du premier trimestre de l'exercice 1992-1993, qui sera plus facile à comprendre et très détaillée.

En outre, on s'efforcera de rendre accessibles, par voie électronique et au moment opportun, les précisions supplémentaires requises. Le processus de facturation de l'ATG sera amélioré afin de fournir aux clients des services aussi précis, pertinents et fidèles que ceux reçus des fournisseurs de services commerciaux.

(5) Accroître la part de marché et en étendre la portée.

La part du marché des télécommunications gouvernementales de l'ATG a atteint un pourcentage légèrement supérieur à 67 % en 1990-1991. La restructuration de l'Agence, l'expansion de l'effectif des ventes, les améliorations apportées au service après-vente, de meilleures relations avec les clients ainsi que l'introduction de nouveaux services sont autant de facteurs qui ont contribué à une nouvelle augmentation de la part du marché cette année et, par conséquent, à des économies pour l'État.

L'ATG compte accroître encore sa part du marché gouvernemental et ses recettes au sein de la collectivité gouvernementale, et examinera également d'autres possibilités, conformément à son mandat.

(6) Améliorer et élargir la gamme de produits.

L'ATG est constamment en train d'évaluer les besoins changeants du client et de penser à de nouveaux produits et services. L'Agence a mis en oeuvre un processus permanent d'examen de sa gamme de produits afin de veiller à la création des services qui sont requis et continuera de procéder à des analyses de rentabilisation pour évaluer la demande du marché, la viabilité économique et la pertinence technique de ses services. Il y a, parmi les critères utilisés pour évaluer les nouveaux services éventuels, le niveau d'économies pour l'État, le degré de valeur ajoutée par l'ATG ainsi que les possibilités de croissance des recettes et de contribution à la marge bénéficiaire.

La tarification de tous les services de l'ATG vise à assurer d'importantes économies par rapport aux services commerciaux équivalents. Certains seront améliorés, d'autres modifiés, et d'autres encore supprimés pour assurer la satisfaction du client ainsi que des économies maximales pour le gouvernement. On examinera de nouvelles techniques et on créera de nouveaux services afin de fournir aux clients des solutions novatrices et économiques, en matière de communications susceptibles de résoudre leurs problèmes de gestion.

Les nouveaux services de réseaux permettront la mise au point de nouvelles applications en matière de transmission de la voix, des données et de l'image de même que des signaux vidéo. La création d'un service à haute vitesse multi-protocoles assurera une plus grande connectivité au sein de l'administration fédérale. Fondé sur la technologie des routeurs, ce service permettra de relier des réseaux locaux, des réseaux de systèmes informatiques propres à certains constructeurs et des applications communes à divers clients.

La gamme des services offerts par l'Agence sera élargie pour englober des services rendus possibles par les progrès technologiques, par exemple les vidéoconférences nationales, les services de formation à distance et des services améliorés de transmission de la voix et des données par satellite. L'introduction d'un service amélioré de télécopie permettra de réduire les coûts et fournira une gamme de fonctions à valeur ajoutée. La mise en oeuvre d'un service de base articulé sur l'OSI en vue du raccordement de systèmes de courrier électronique à l'échelle du gouvernement fournira l'infrastructure requise pour d'autres services, par exemple les annuaires électroniques et l'échange électronique de données.

(7) Accroître les capacités de l'Agence, en continuant à contracter des alliances stratégiques.

La rapidité des changements technologiques et la mondialisation des marchés ont forcé les entreprises à conclure des alliances avec d'anciens concurrents et des organismes possédant des compétences complémentaires. Les alliances actuelles avec Formation et Perfectionnement Canada, le Centre canadien de gestion, Travaux publics et Approvisionnements et Services Canada se révèlent déjà avantageuses pour l'ATG, au moment où elle met au point de nouveaux services vidéo et une nouvelle technologie de routeurs.

L'Agence cherchera activement à conclure des alliances qui accroîtront son expertise en technologie des télécommunications ainsi que compenseront toute limitation attribuable à son effectif relativement restreint et à sa banque limitée de ressources. Aussi l'Agence élaborera-t-elle des alliances et des protocoles d'entente avec des organismes des secteurs public et privé afin de consolider son rôle de centre d'expertise pour les télécommunications et l'intégration des systèmes au sein de l'administration fédérale.

(8) Améliorer le service aux clients, grâce à la mise en oeuvre de systèmes informatisés.

L'Agence prévoit introduire plusieurs systèmes informatisés de nature à augmenter sa capacité de répondre aux besoins des clients. Ces systèmes sont un élément-clé du processus de gestion de l'ATG et la rendront beaucoup plus susceptible de fournir un service au client de qualité supérieure. Parmi ceux-ci, mentionnons :

- Le Système de gestion des réseaux unifiés (SGRU) sera mis en oeuvre au cours du premier trimestre de l'exercice financier 1992-1993, la mise en service complète à l'échelle nationale étant prévue pour le dernier trimestre de 1993-1994.

- Un nouveau système de comptes a été mis en oeuvre en 1991-1992 dans le cadre d'une initiative qui prépare l'Agence à produire des états financiers courants tous les trimestres.

- On examinera la faisabilité de fournir un système articulé sur X.500 pour la tenue à jour des annuaires téléphoniques du gouvernement et, si c'est possible, on le mettra en oeuvre d'ici deux ans.

- On examinera la possibilité, au cours des deux prochaines années, de fournir un relevé détaillé du coût des appels, quotidiennement aux utilisateurs qui en font la demande, et on y donnera suite selon les besoins des clients.

- Les réseaux locaux de l'ATG seront interconnectés d'ici deux ans, grâce à un nouveau service de routeurs, actuellement en voie d'élaboration.

- Là où ce sera possible, on commencera à avoir recours à la technologie d'échange électronique de données entre l'ATG, les entreprises de télécommunications et les clients en vue de la prestation de services de télécommunications, au cours des deux prochaines années.

Programme d'architecte

(9) Établir, de concert avec le Conseil exécutif sur les télécommunications gouvernementales et le ministère des Communications, une approche viable à long terme par rapport au financement du Programme d'architecte.

L'Agence a reçu du CT le mandat de planifier, gérer et financer le développement du Programme d'architecte du gouvernement fédéral. Le Programme, conformément aux directives du CT, devait être financé à partir du fonds renouvelable de l'ATG au cours des exercices financiers 1990-1991 et 1991-1992.

En réponse à une demande du Conseil exécutif, l'Agence a examiné de nombreuses formules de financement permanent du Programme. En raison du nombre de scénarios disponibles, de la complexité de ceux-ci et de leurs répercussions sur les clients, l'Agence se propose d'aborder avec le CETG la question du financement comme une question à part. L'ATG élaborera et présentera pour discussion au Conseil exécutif les options viables ainsi que la ligne de conduite recommandée.

(10) Gérer le Programme d'architecte des télécommunications pour le compte du gouvernement fédéral.

Le Programme d'architecte des télécommunications gouvernementales, géré par l'ATG avec l'appui des ministères et du secteur privé, se concentrera sur l'exploitation et la maximalisation des bénéfices relatifs aux innovations en matière de technologie de l'information et à l'adoption d'une architecture commune au gouvernement.

Le Programme mettra l'accent sur le soutien des ministères, la coordination des initiatives gouvernementales en vue de la réorientation des affaires et de la réalisation des objectifs de FP 2000 en matière d'habilitation des gestionnaires, tout en maximalisant les avantages des économies d'échelle, des services communs liés à la technologie de l'information et du regroupement des compétences pour l'ensemble de l'administration fédérale.

En consultation avec le CETG, le GCT et les ministères, d'autres comités interministériels et les organismes centraux, l'ATG poussera plus loin l'élaboration de ses plans et procédés dans les domaines suivants :

- Détermination et promotion de la collaboration ministérielle pour atteindre les objectifs précités. Le processus comprendra l'examen des plans de gestion de l'information des ministères et la mise au point d'un programme de gestion et d'utilisation de l'actif des télécommunications gouvernementales. Des applications-pilotes seront proposées et mises en oeuvre.

- Coordination de la formation technique du personnel lié aux télécommunications gouvernementales par l'examen, avec les ministères et les organismes concernés, des stratégies pour renforcer la formation en télécommunications au sein du gouvernement.

- Mise en oeuvre d'un plan de R-D axé sur les besoins de la clientèle et coordination de l'examen des applications de la technologie et des normes de réseaux. L'accent sera mis sur la technologie canadienne et les applications de l'OSI. On prévoit aussi la participation continue à un programme d'Industrie, Sciences et Technologie Canada (CANARIE) pour soutenir l'objectif de promotion du développement de l'industrie, de la recherche et de l'enseignement.

Le travail continu du Programme d'architecte, tel que déterminé par le GCT et approuvé par le CETG, couvre notamment :

- La création et le développement de l'Architecture de type réseau d'entreprise (ATRE).

- Le maintien d'un processus planifié de coordination (grâce au recours à des groupes de travail) en vue de la mise en place des divers éléments de l'architecture.

- La fourniture de plans de développement et de spécifications techniques de nature à permettre l'interconnexion de réseaux gouvernementaux dissemblables et faciliter le passage à un réseau articulé sur l'OSI.

- La gestion des communications du Programme.

INDICES D'EFFICACITÉ

L'ATG s'est engagée à soumettre chaque année un rapport sur son efficacité au CETG et au GCT. Le rapport sera compréhensible pour les gestionnaires de l'ATG et permettra au Conseil exécutif et au GCT de prononcer un jugement éclairé sur l'efficacité de l'Agence.

Les indices globaux d'efficacité, représentant les efforts collectifs de l'ATG, ont été étudiés et positionnés sous chacune des douze dimensions définies par la Fondation canadienne pour la vérification intégrée (FCVI). Cette formule permet à la direction de signaler ses intentions, les résultats atteints, l'efficacité opérationnelle, la saine gestion de l'Agence et les progrès de la mise en oeuvre des stratégies mentionnées dans le Plan d'entreprise.

Voici un résumé des indices globaux d'efficacité proposés pour l'ATG, en fonction de chacune des douze dimensions de l'efficacité :

Orientation de la gestion

- Renseignements comme la compréhension par l'employé des buts, des stratégies de l'Agence ainsi que des progrès relatifs à la mise en oeuvre de la stratégie des comptes nationaux

Pertinence

- Mesures comme la part du marché défini de l'Agence et les économies totales pour le gouvernement dues aux affaires entreprises par l'ATG

À-propos

- Renseignements comme l'utilisation de la capacité du réseau

Réalisation des résultats escomptés

- Rapports d'étape, par exemple sur la stratégie des systèmes ouverts, la mise en oeuvre du réseau d'entreprise pour le gouvernement ainsi que sur les essais des éléments et services du Programme d'architecture

Degré de satisfaction

- Mesures comme la satisfaction de la clientèle quant à la qualité et à la gamme de services de l'ATG ainsi que les tendances des recettes par gros client ou région en regard des objectifs fixés

Effets secondaires

- Renseignements tels que la valeur des contrats par région

Coûts et productivité

- Mesures comme les coûts de l'ATG, sous forme de pourcentage du coût des services rendus et des unités d'utilisation des réseaux ainsi que des services par année-personne

Capacité d'adaptation

- Mesure de la qualité du service après-vente, par région et à l'administration centrale, et rapports d'étape sur la mise en oeuvre du SGRU

Résultats financiers

- Renseignements tels que les rapports sur la gestion du fonds renouvelable et les frais de paiement en retard

Environnement de travail

- Évaluations comme les échelles de valeurs et l'harmonisation avec la restructuration des ressources humaines ainsi que l'état du programme de formation

Protection de l'actif

- Mesure quant au temps de panne des ordinateurs

Contrôle et communication des résultats

- Rapport sur l'état du système informatisé de renseignements sur le marché, appelé «Profil des clients»

PLANS D'ACTION DES RÉGIONS

Les directeurs de l'ATG ont conçu des Plans d'entreprise régionaux. Ce qui suit met en lumière les stratégies (légèrement remaniées) que les régions adopteront pour soutenir les objectifs de l'Agence dans son ensemble et ceux du MDC dans la région.

Région de l'Atlantique

La région de l'Atlantique continuera à appuyer le programme national de marketing relativement aux grands comptes. Cela permettra d'offrir au client un service attentif et de qualité, comparable à celui assuré par les autres régions et les programmes nationaux.

La région contractera également des alliances stratégiques au niveau local afin d'accroître son expertise et d'aider l'Agence à faire de nouvelles affaires, aussi bien avec des organismes gouvernementaux qu'avec des fournisseurs de services complémentaires à la gamme de services de l'ATG.

La région s'est engagée à optimiser en permanence les réseaux régionaux. Elle continuera à améliorer les noeuds de réseau local et à évaluer sa gamme de Services locaux partagés. L'option d'achats de PBX sera exercée chaque fois qu'il est nécessaire et possible de le faire.

La région de l'Atlantique mettra en oeuvre de nouveaux services et de nouvelles fonctions et élaborera une stratégie de tarification conçue pour assurer notre compétitivité à l'échelle régionale. Elle compte aussi jouer un rôle-clé dans la mise en oeuvre du SGRU.

Région du Québec

Le bureau régional du Québec de l'ATG continuera, à la suite de la mise en place de sa structure organisationnelle, à insister sur son style de marketing dynamique, à offrir à sa clientèle des solutions adaptées à ses besoins et à éliminer le

mécontentement suscité par la facturation des services locaux et interurbains. Au cours de l'exercice 1991-1992, on a procédé à un essai du module de détail des appels du logiciel SGRU, en collaboration avec EIC.

Trois nouveaux réseaux unifiés ont été mis en service au cours de l'exercice 1991-1992. La région maintiendra son plan d'expansion des services partagés pour maximaliser les économies rendues possibles par la technologie et les approbations tarifaires du CRTC. Elle poursuivra l'évaluation des répercussions des nouveaux dépôts tarifaires ainsi que des tendances du marché régional, exercera un suivi rigoureux sur les installations numériques, parallèles ou autres, et élaborera des scénarios visant l'optimisation des composantes régionales du réseau.

L'ATG de la région du Québec continuera à contracter des alliances stratégiques avec le gouvernement provincial, les fournisseurs de services et autres organismes de façon à en faire bénéficier la communauté fédérale de la région. Le Forum des télécommunications gouvernementales, un séminaire de formation organisé conjointement avec la Direction générale des télécommunications du gouvernement du Québec, s'est avéré un succès et, à la demande des participants, sera repris régulièrement.

L'équipe régionale entend maintenir les projets de développement déjà amorcés, soit la téléphonie interurbaine cellulaire et la vente de publicité dans les annuaires du gouvernement. La région entreprendra également de nouveaux projets, notamment la mise en oeuvre d'un service gouvernemental de standard automatisé, l'essai d'un service de vidéoconférences ainsi que l'évaluation d'outils pour la gestion des services de télécommunications.

Région de l'Ontario

L'ATG de la région de l'Ontario entreprendra d'importantes activités pour répondre aux besoins des clients et aux buts de l'organisation.

Elle établira des réseaux unifiés et étendra la portée du service interurbain de l'ATG pour répondre aux besoins de ses clients, tout en s'assurant que les services de télécommunications fournis offrent un bon rapport coût-avantages au gouvernement du Canada. Elle compte mettre en oeuvre un système informatisé de traitement des commandes et de contrôle des stocks pour améliorer l'accès du client à l'information sur les services téléphoniques.

La région de l'Ontario négociera avec les fournisseurs un niveau de service amélioré et fera une promotion dynamique des produits et des services de l'ATG pour au moins égaler, sinon surpasser les offres concurrentielles.

La région de l'Ontario veut planifier une approche des clients les plus importants, conformément à la structure de planification de comptes nationaux de l'ATG. Elle conscientisera la clientèle sur la gamme complète des produits de l'ATG à tous les niveaux de prise de décisions chez nos organismes-clients. Enfin, elle misera sur les contacts actuels avec le client et cherchera activement à nouer de nouvelles relations dans le domaine de la transmission des données, au fur et à mesure de la délégation des pouvoirs.

Région du Centre

La région du Centre établira le profil des clients de même que des plans de compte et mettra en oeuvre une nouvelle structure organisationnelle, permettant à la région de mieux répondre aux besoins des clients en télécommunications et à leurs attentes en matière de marketing proactif ainsi que de leur fournir un meilleur service après-vente.

Elle recherchera de façon dynamique les occasions commerciales, en offrant de nouveaux systèmes et de nouvelles applications, des tarifs compétitifs ainsi que les services d'un personnel bien formé et compétent et continuera à soutenir les initiatives nationales destinées à réduire les sources d'irritation pour les clients, notamment la facturation, les annuaires et le SGRU.

Elle établira un programme de relations publiques comprenant des visites aux clients, des groupes d'usagers des télécommunications et du Comité directeur régional des télécommunications pour informer les clients sur le rôle de l'ATG, la gamme de services et de produits offerts ainsi que les répercussions des changements apportés à la réglementation et à la tarification.

Elle compte examiner les procédés administratifs existants pour trouver une façon, soit de les simplifier, soit de les automatiser, ou les deux, y compris la facturation et la réservation de passerelle de téléconférence ainsi que la possibilité que le fournisseur facture pour le service d'audiomessagerie.

Elle établira, en s'appuyant sur des analyses de rentabilisation, des plans d'expansion des services et systèmes suivants : service local, audiomessagerie, systèmes intégrés de gestion de la répartition automatique des appels, services de réseau et de transmission de données.

Région de la Colombie-Britannique et du Yukon

Pour soutenir le Programme d'architecte des télécommunications, la région de la C.-B. et du Yukon poursuivra la mise sur pied du Comité directeur des télécommunications régionales, sous les auspices du Groupe consultatif des télécommunications au niveau national. Elle diffusera l'information à la gestion

supérieure des ministères-clients, encouragera la participation, au niveau régional, de la clientèle à la planification à long terme des télécommunications pour le gouvernement du Canada et favorisera l'apport des clients relativement au Plan d'entreprise régional de l'ATG, à la faveur du Comité directeur régional des télécommunications.

La région de la C.-B. et du Yukon continuera à soutenir le développement de systèmes de télécommunications et d'information financière. Il faut réunir des renseignements fidèles, adéquats et significatifs pour améliorer les opérations de même que soutenir les initiatives régionales de marketing.

Les économies et le rendement demeurent les questions primordiales. La région de la C.-B. et du Yukon entreprendra des études de réseaux pour optimiser le segment régional du réseau interurbain, continuer à négocier avec des fournisseurs la mise en oeuvre de nouvelles fonctions de réseau de même que participer à la mise au point de techniques modernes et d'essais sur le terrain d'applications comme les vidéoconférences.

L'expansion de la zone desservie par le service existant ainsi que la mise en oeuvre de nouvelles fonctions et de services améliorés demeureront les objectifs des Services locaux partagés. La région de la C.-B. et du Yukon entreprendra des études de faisabilité pour étudier les emplacements éventuels de réseaux unifiés et continuera à enrichir les fonctions des Services locaux partagés.

La région de la C.-B. et du Yukon poursuivra son examen des besoins de formation du personnel régional et sa structure organisationnelle. On continuera à affecter des ressources supplémentaires aux services à la clientèle et aux initiatives de marketing, en mettant l'accent sur la satisfaction des besoins du client ainsi que sur l'élimination des sources d'irritation déjà constatées.

RÉALISATIONS DE L'ATG AU COURS DE LA DERNIÈRE ANNÉE

Le présent rapport sur les réussites est divisé en fonction des trois principaux volets des activités de l'Agence : gestion, prestation de services communs et Programme d'architecte. Pour donner un bref aperçu, l'information est succincte.

Gestion

Accroissement des pouvoirs par rapport au fonds renouvelable – Le fonds renouvelable a été porté à 64 millions de dollars, ce qui a permis l'amélioration du système de facturation, et assuré à l'ATG une plus grande marge de manoeuvre dans ses opérations.

Approbation des dépenses – On a élaboré une procédure d'approbation de projets pour accorder à l'ATG le pouvoir de dépenser au chapitre des projets contenus dans ses plans d'entreprise annuels.

Indices d'efficacité – On est en train de mettre au point des indices globaux et internes ainsi qu'un système intégré pour mesurer l'efficacité de l'ensemble de l'Agence.

Programmes de communications internes et externes – On a rédigé le premier Rapport annuel de l'ATG comme OSS, mis en oeuvre des communications corporatives, y compris le bulletin du Programme d'architecte (*Convergence*), le bulletin pour les employés (*Téléinfo*) ainsi que co-parrainé le Forum sur les architectures ouvertes.

Partenariats et alliances

- *CANARIE* – L'Agence, en association avec Industrie, Sciences et Technologie Canada, fournit des services de gestion de projet pour le réseau national de recherche et développement.

- *Réseau de formation à distance* – L'Agence, en collaboration avec le Centre canadien de gestion et Formation et Perfectionnement Canada, fournira des services de télécommunications pour la mise en oeuvre des activités de formation et de perfectionnement à distance.

- *Câblage des immeubles* – L'Agence, de concert avec Travaux publics Canada, est en voie d'élaborer des spécifications communes pour le câblage des télécommunications dans les immeubles du gouvernement.

Prestation de services communs

Service gouvernemental de transmission par voies numériques – On a mis en place le service numérique spécialisé de bout-en-bout pour la transmission de données, d'images et d'applications intégrées, ce qui permet de réaliser des économies de 35 % à 80 % inférieures aux tarifs commerciaux.

Réseau interurbain – Le service offre un tarif de 37 % inférieur à l'interurbain commercial; la zone desservie a été étendue pour inclure : l'Alaska, Hawaii, les Bermudes et les Caraïbes; l'accès hors-réseau a été simplifié, grâce à la carte TéléCanada.

Services locaux partagés – Des réductions de tarifs ont été négociées pour le service dans la région d'Ottawa-Hull, ce qui a entraîné des économies de 20 millions de dollars sur trois ans.

Appels outre-mer – On a mis en oeuvre le service dans la région d'Ottawa-Hull, ce qui a engendré des économies de 25 %.

Service METD – La tarification a été restructurée, d'où une amélioration de la facturation et des économies supplémentaires pour les usagers.

Pages bleues – Les annuaires des régions de l'Atlantique et de l'Ontario font présentement l'objet d'une révision, d'où un meilleur accès du public aux programmes gouvernementaux.

Centre d'assistance à la clientèle – Ce service a été créé pour centraliser le traitement des demandes de renseignements sur la facturation et les services.

Importants succès sur le plan des ventes – Les ministères comptent de plus en plus sur l'ATG pour tirer le meilleur parti des fonds qui sont consacrés à leurs programmes. Ainsi, la part de l'ATG du marché des services de télécommunications gouvernementales, qui se chiffre à 450 million de dollars, a augmenté de 67 % à environ 70 %. En outre, il appert que les clients qui ont choisi les produits et services de l'ATG au cours de l'exercice 1991-1992 ont épargné plus de 90 millions de dollars.

Programme d'architecte

Conception du programme (1990-1991)

En 1990-1991, le Programme était axé sur l'organisation, le plan opérationnel, l'étude et les besoins liés à un réseau interurbain unifié de transmission numérique pour le gouvernement.

Réseau interurbain unifié de transmission numérique pour le gouvernement – Les ministères-clients par le biais du GCT ont appuyé la recommandation, découlant de l'étude, en faveur d'une plate-forme de réseau numérique à l'échelle du gouvernement et du déploiement ultérieur par l'ATG d'un service de réseau numérique (SGTVN). On a mis sur pied deux groupes de travail pour coordonner la planification des questions d'architecture de réseau du gouvernement par les ministères.

Progrès et réalisations du Programme (1991-1992)

L'année 1991-1992 a été la première année complète d'exploitation du Programme.

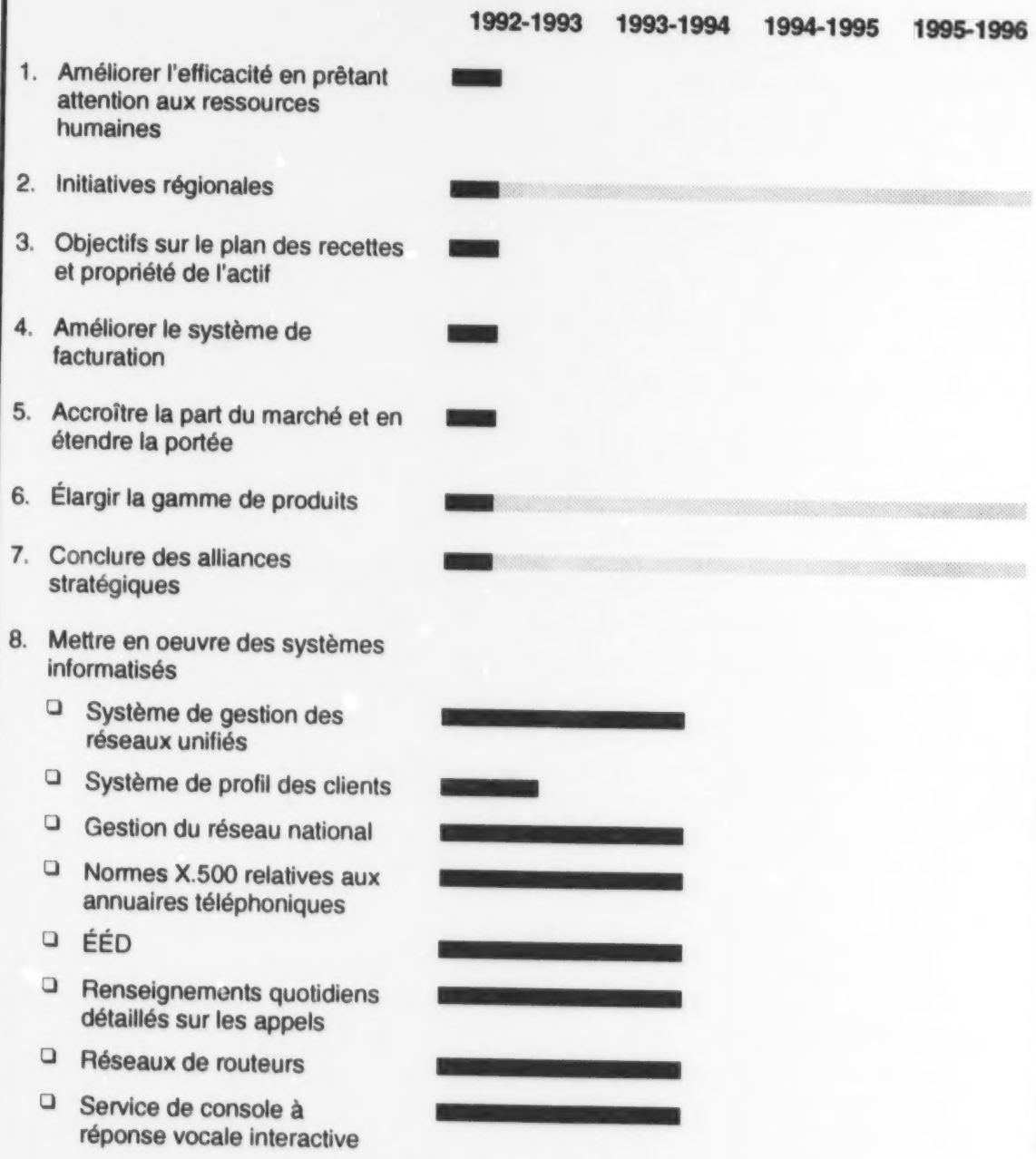
Architecture de type réseau d'entreprise (ATRE) – On a défini l'architecture globale relative à l'ATRE et élaboré les plans pour la mise au point de ses diverses composantes.

Développement du réseau logique – Deux groupes interministériels de concertation ont été mis sur pied au sein du groupe de travail sur les communications OSI de base : le premier s'occupera des services de traitement des messages (STM) et le second, de l'architecture Internet (technologie de routeurs).

On a réalisé des progrès énormes au chapitre de la définition et de la mise en oeuvre d'approches normalisées pour l'interconnexion de réseaux hétérogènes au sein du gouvernement ainsi que de réseaux extérieurs en fonction de diverses applications, y compris :

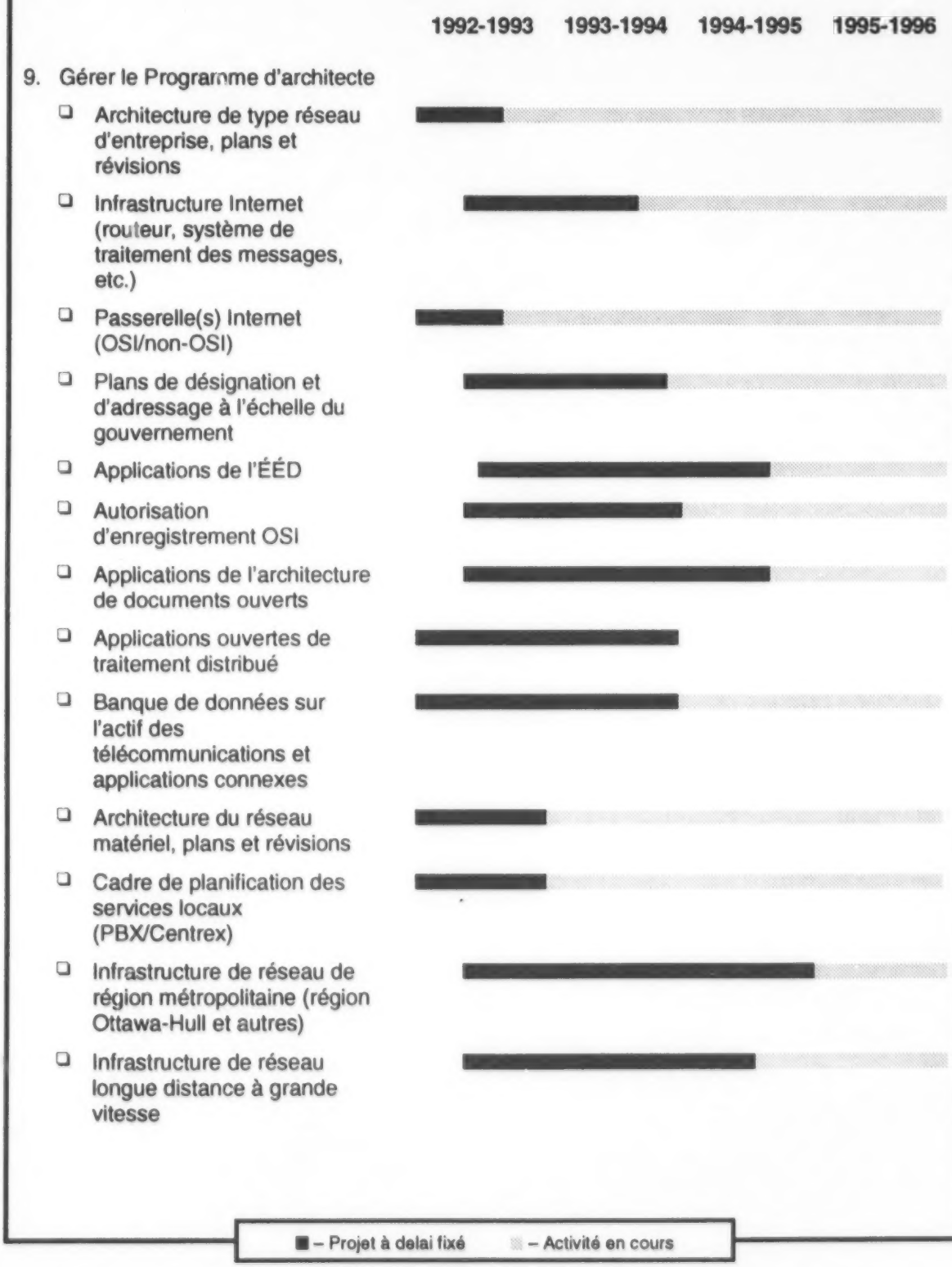
- L'établissement de lignes directrices relatives à la désignation et l'adressage pour les systèmes gouvernementaux de service de traitement des messages.
- L'utilisation de la norme X.400 pour l'interconnexion des systèmes de messagerie électronique.
- La mise en oeuvre d'une passerelle de réseau OSI/TCP-IP au CA*net pour les applications de messagerie électronique et de transfert de fichiers.
- La définition des besoins et approches en matière d'applications du service de traitement des messages au gouvernement.
- La définition des besoins et approches en ce qui a trait à l'infrastructure de réseau nécessaire pour appuyer les applications de ÉÉD qui évoluent au sein du gouvernement.

CALENDRIER DES ACTIVITÉS



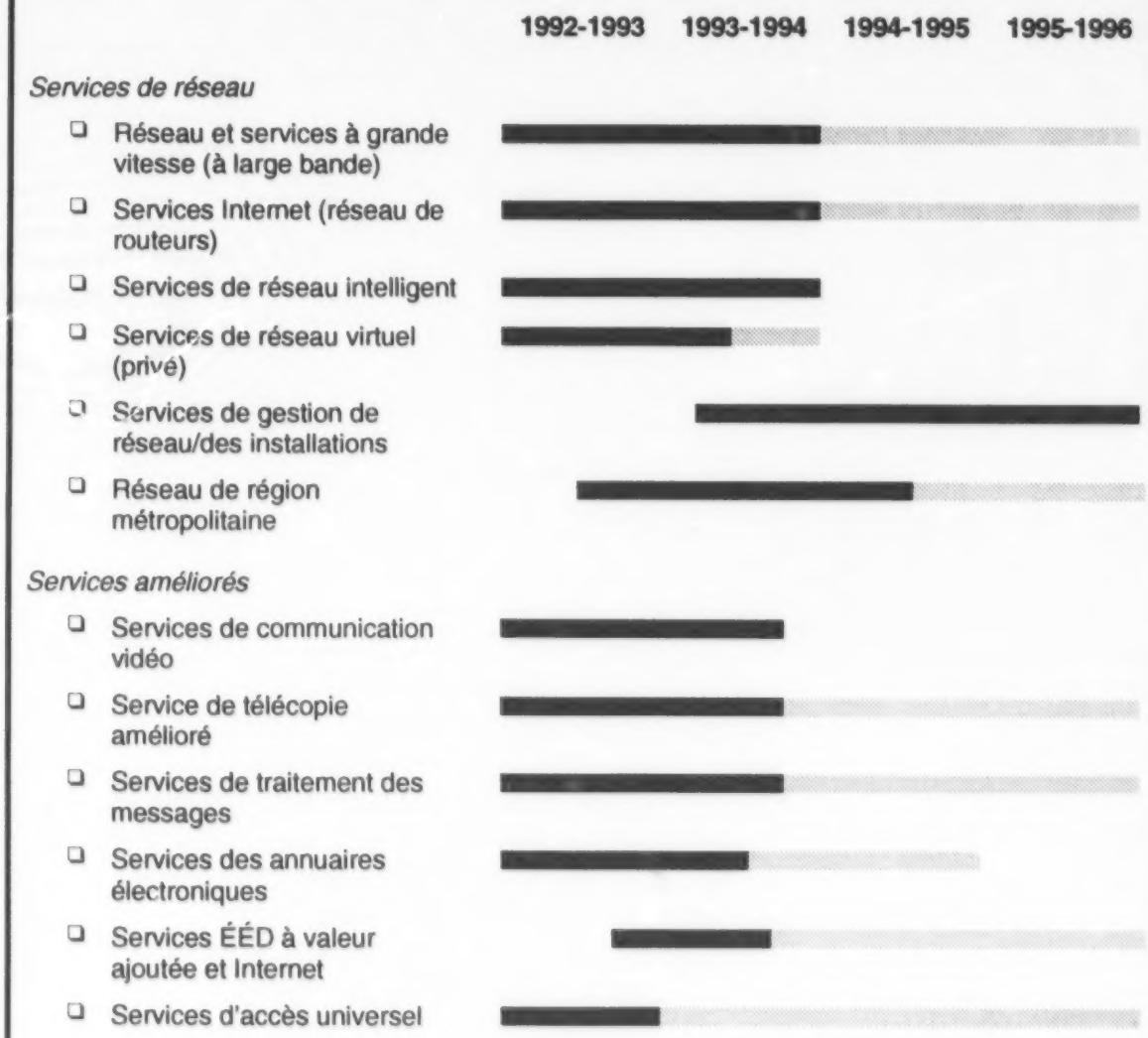
■ – Projet à delai fixé ▒ – Activité en cours

CALENDRIER DES ACTIVITÉS (suite)



PROPOSÉ

NOUVEAUX SERVICES EN COURS DE DÉVELOPPEMENT



CONCLUSION

Telles sont les *«grandes orientations»* que l'Agence des télécommunications gouvernementales s'est fixées pour la durée du Plan d'entreprise 1992-1996. C'est dans cette direction que l'ATG et ses partenaires ont la ferme intention d'évoluer. Aussi votre collaboration est-elle essentielle.